

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

На правах рукопису

Данилюк-Черних Ірина Миколаївна

УДК 005.95:331.108:658.3

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СІНТЕЛЕКТИКИ**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

**Науковий керівник д-р екон. наук,
професор Петренко В. П.**

Івано-Франківськ, 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ЗАСАДАХ СІНТЕЛЕКТИКИ ТА СИНЕРГІЗМУ	11
1.1 Стан, цілі та завдання розвитку людських ресурсів підприємств нафтогазової промисловості України	11
1.2 Генезис концепції розвитку людських ресурсів суб'єктів господарської діяльності	22
1.3 Феномени синергетики і сінтелектики як основа підвищення ефективності колективної праці персоналу підприємств.....	44
Висновки до розділу 1	54
2. МЕТОДИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.....	57
2.1 Процесний підхід до управління розвитком і використанням людських ресурсів підприємств.....	57
2.2 Концептуальна модель управління розвитком людських ресурсів підприємств	79
2.3 Порівняльна характеристика основних навчальних технологій та інструментів реалізації процесу розвитку людських ресурсів.....	90
Висновки до розділу 2	103
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОВОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ СІНТЕЛЕКТИКИ	106
3.1 Критичний аналіз стану системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств та організацій	106
3.2 Забезпечення розвитку людських ресурсів підприємств за критерієм їх здатності до сінтелектуально-синергетичної співпраці.....	124

3.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу неперервного розвитку людських ресурсів підприємств нафтогазового комплексу.....	141
Висновки до розділу 3	153
ВИСНОВКИ.....	156
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	159
ДОДАТКИ.....	199

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах становлення і розвитку економіки знань саме людський ресурс стає головним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тому реалізація у нинішніх умовах креативного менеджменту вимагає пошуку та обґрунтування нових підходів до формування необхідного рівня інтелектуального потенціалу персоналу підприємств, а також технологій та методів його ефективного використання. Одним із високопотенційних інструментів управління є синергетичний інструментарій та, зокрема, сінтелектика як його складова. Необхідність наукового обґрунтування і вирішення питання ефективного розвитку та використання людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики, що є основою досягнення інтелектуального синергізму як наслідку інтелектуального управління, і зумовлює актуальність теми дисертаційної роботи.

Різним аспектам досліджуваної проблематики присвячено праці багатьох зарубіжних учених. Так, проблемою визначення поняття синергії та її характеристик займалися І. Ансофф, М. Батлер, М. Грошал, М. Джемісон, Х. Ітамі, Б. Кузнєцов, М. Портер, І. Пригожин, П. Сенге, Г. Хакен. Дослідження проблем і можливостей застосування основ синергетики та сінтелектики при аналізі та управлінні економічними системами знаходять певне вирішення в роботах вітчизняних науковців: Ю. Канигін дає визначення сінтелектики як науки про функціонування колективного інтелекту, О. Кореновський, М. Крачулова і А. Ляхов розкривають основні види і форми синергізму в економіці і менеджменті, Ж. Поплавська і В. Тарасевич – концептуальні аспекти «синергічного менеджменту» та «економічної синергетики», Г. Чайка представляє сутність управлінського синергізму, Н. Базалійська, І. Грибик, О. Хитра та О. Цуруль – прикладні аспекти використання явища синергізму в управлінні. Теоретичні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами досліджують вітчизняні вчені: Л. Балабанова, Л. Безтелесна, Д. Богиня, В. Гриньова, О. Грішнова, О. Дяків, Г. Захарчин, А. Колот, Л. Михайлова, М. Нагара, В. Петренко, Л. Семів, М. Семикіна, В. Шаповал.

Однак у науковій літературі відсутні комплексні розробки щодо формування системи управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики. Таким чином, актуальність зазначеної проблематики у сучасних умовах та її недостатнє вивчення й необхідність розроблення дієвих науково обґрунтованих пропозицій щодо управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, мету та завдання для її досягнення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з виконанням наукових досліджень, передбачених планом науково-дослідної роботи Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу в рамках бюджетної теми «Теорія і практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах» (державний реєстраційний номер 0109U008787), при виконанні якої автором визначено й обґрунтовано необхідність розробки навчальних технологій розвитку у фахівців підприємства вміння ефективно поєднувати креативний персоналізм із творчою роботою в команді і колективі загалом на основі використання явищ сінтелектики і синергізму.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад розвитку людських ресурсів підприємства та розробка дієвих практичних рекомендацій щодо формування системи управління їх розвитком на засадах сінтелектики. Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- визначити стан та завдання розвитку людських ресурсів підприємств на прикладі нафтогазової галузі України;
- розкрити роль сінтелектики як основи підвищення ефективності колективної співпраці персоналу підприємств;
- узагальнити та порівняти основні навчальні технології та інструменти розвитку людських ресурсів для визначення напрямів їх використання у системі інтелектуалізації персоналу підприємств;

- виявити особливості забезпечення розвитку людських ресурсів підприємств за критерієм здатності до інтелектуально-синергетичної співпраці;
- проаналізувати стан системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств та організацій щодо виявлення можливостей її удосконалення;
- розробити модель процесу управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах інтелектики та синергізму для підвищення ефективності використання персоналу та результатів колективної співпраці;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи розвитку людських ресурсів підприємств нафтогазового комплексу з метою покращення їх використання.

Об’єктом дослідження є процеси управління розвитком людських ресурсів підприємств в умовах формування економіки знань.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні аспекти управління розвитком людських ресурсів нафтогазових підприємств на засадах синергізму та інтелектики.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові принципи і положення сучасної концепції управління людськими ресурсами. У роботі використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний аналіз – для розкриття сутності базових категорій; аналіз та синтез – для вивчення концепції безперервного навчання та існуючих навчальних методів, сучасних технологій та інструментів розвитку людських ресурсів; економетричні та статистичні методи – для оцінки стану системи розвитку людських ресурсів нафтогазових підприємств; експертного опитування, анкетування – з метою визначення ефективності організації та проведення заходів з навчання і розвитку персоналу підприємства; аналітичне, імітаційне моделювання та методи прийняття рішення – при побудові структурних схем взаємодії учасників процесу розвитку людських ресурсів,

ієрархії управлінських, забезпечувальних і виконавчих бізнес-процесів; графічний, табличний – для узагальнення та візуалізації результатів дослідження; структурно-функціональний аналіз – для розробки концепції розвитку людських ресурсів підприємств за критерієм здатності до інтелектуально-синергетичної співпраці та моделі управління розвитком персоналу. Обробку даних і розрахунки проведено за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Емпіричну та інформаційну базу дослідження представлено законодавчими та нормативними актами України, статистичними даними Державної служби статистики України, працями науковців у сфері управління та розвитку людських ресурсів підприємств, даними обліку та звітності нафтогазових підприємств, результатами анкетування, матеріалами наукових періодичних видань, монографіями, Інтернет-ресурсами, дослідженнями автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретичних підходів до забезпечення управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах синергізму та сінтелектики. Результати дослідження, які містять наукову новизну, є такими:

вперше:

- розроблено модель процесу управління інтелектуальним розвитком колективу, складовими елементами якої є принципи, функції, методи та критерії оцінювання і в основу якої покладено феномен сінтелектики для досягнення синергетичного ефекту від групової взаємодії людських ресурсів підприємств, що дозволяє створити передумови для підвищення ефективності їх використання;

удосконалено:

- модель Фідлера–Лейстера для інтерпретації зв'язку між рівнем розвитку людських ресурсів підприємства і ефективністю його функціонування, яка, на

відміну від існуючої, дозволяє враховувати вплив чинників нарощування людського капіталу на результати функціонування підприємства;

- інтерпретацію типової управлінської пари і її аналітичного опису для управління неперервним навчально-розвитковим процесом людських ресурсів підприємства як обов'язкової складової комплексного процесу функціонування підприємства, яка, на відміну від існуючих, демонструє джерела виникнення у цій парі синтелектуального і синергетичного ефектів і можливості управління їх досягненням;

- технологію управління розвитком людських ресурсів (ЛР) підприємств завдяки ефективному поєднанню креативного персоналізму з творчою роботою груп на основі новітніх технологій інтелектокористування та інтелектуалізації за умови поглиблення диференціації і диверсифікації сучасних технологій навчання і розвитку ЛР із залученням зовнішніх провайдерів та гармонізацією їх співпраці із внутрішніми фахівцями;

отримали подальший розвиток:

- опис та графічна інтерпретація процесного підходу до управління неперервним розвитком людських ресурсів підприємства, які, на відміну від існуючих, дозволили представити його як обов'язкову складову функціонування підприємства, що має ітераційний характер використання ресурсів у часі для отримання запланованого результату;

- концепція та модель Томаса–Кілмена для оцінювання поведінки особистості в конфліктах, що, на відміну від традиційного використання, пристосована для статистичного та динамічного оцінювання результатів управління процесами розвитку людських ресурсів підприємств із формуванням в останніх здатності до синтелектики та синергізму;

- інституціональний підхід до розвитку персоналу у контексті трансформації та виділення у складі вищих навчальних закладів інтегрованих кафедр за відповідними напрямками для реалізації інноваційних технологій, узгодження та коригування інтересів різних навчальних груп з елементами

формування здатності людських ресурсів підприємств та організацій до сінтелектуальності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що основні результати дослідження, викладені у дисертації, доведено до рівня прикладних рекомендацій, зокрема методик і підходів до управління розвитком людських ресурсів нафтогазових підприємств, що базуються на засадах сінтелектики і синергізму. Основні положення роботи можуть застосовуватися при формуванні, розвитку та використанні людських ресурсів підприємств.

Зокрема, пропозиції і рекомендації автора було використано для організації роботи з персоналом НДПІ «Укрнафта» м. Івано-Франківськ (довідка від 23.03.2015 № 01-05/1113), НАК «Нафтогаз України» (довідка від 09.02.2015 № 7-5-15), при створенні Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Івано-Франківського міськвиконкому (довідка від 11.02.2015 № 165/01-20/23в).

Окремі результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Інституту післядипломної освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) (довідка від 23.03.2015 № 29-71-27), а також впроваджені в навчальний процес ІФНТУНГ при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Управління змінами», «Розвиток та навчання персоналу» і «Стратегії управління людськими ресурсами» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» (довідка від 29.12.2014 №25-71-176).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дослідженні, є авторським надбанням. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ідеї та положення, які є результатами особистої праці автора, що конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження представлені та здобули позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (м. Київ, 2-3

лютого 2012 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємства в умовах глобалізації: проблеми та перспективи» (м. Луганськ, 11-12 жовтня 2012 р.), IX Міжнародній науково-технічній конференції «Еколого-економічні проблеми Карпатського Єврорегіону «ЕЕПКЄ-2012» (м. Івано-Франківськ, 29-31 жовтня 2012 р.), I Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка в умовах глобалізації: проблеми, тенденції, перспективи» (м. Дніпропетровськ, 25 лютого - 1 березня 2013 р.), VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 15-17 травня 2013 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 25-26 квітня 2013 р.), XI Міжнародній науково-практичній конференції «Нафта і газ України - 2013» (м. Яремче, 4-6 вересня 2013 р.), II Міжнародній інтернет-конференції «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства» (м. Полтава, 1 листопада – 4 грудня 2014 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 18 праць загальним обсягом 6,19 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,97 друк. арк., у тому числі 6 статей у фахових виданнях загальним обсягом 1,9 друк. арк., з них 1 стаття у виданні, що входить в наукометричну інформаційну базу обсягом 0,62 друк. арк., 1 стаття в іноземному виданні обсягом 0,48 друк. арк., 8 матеріалів конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації 218 сторінок, у тому числі основні положення викладено на 158 сторінках друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць, 21 рисунок, список використаних джерел із 363 найменувань, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ЗАСАДАХ СІНТЕЛЕКТИКИ ТА СИНЕРГІЗМУ

1.1 Стан, цілі та завдання розвитку людських ресурсів підприємств нафтогазової промисловості України

Становлення і розвиток економіки знань (ЕЗ) у глобальних масштабах не може відбутися без адекватної потребам цієї економіки модифікації характеристик такої невід’ємної її складової, як людські ресурси. При цьому основною характеристикою елементарної складової людських ресурсів – окремішньої особистості – є людський капітал, носієм, власником і розпорядником якого виступає саме ця особистість. У зв’язку з цим пріоритетним об’єктом необхідних для формування ЕЗ змін виступає людський капітал особистості і детермінованих за різними ознаками і сферами діяльності організованих груп особистостей – соціально-економічних систем різного призначення, масштабу і місця в ієрархічній структурі суспільства.

Тому розвиток економіки знань вимагає випереджаючої інтелектуалізації її людських ресурсів, що неможливо без ідентифікації та усвідомленого встановлення цілей, завдань, технологій та інструментів розвитку людського капіталу як суспільства загалом, так і його окремих соціально-економічних підсистем, включаючи виробничі підприємства всіх галузей національного господарства України.

У другій половині XX століття спочатку в науковий, а потім і в практичний обіг послідовно вводили такі поняття як «робітник знань» (knowledge worker, П. Дракер 1959 р.), «людський капітал» (human capital, Т. Шульц, Е. Денісон та Г. Беккер, 1960 р.), «інтелектуальний капітал»

(intellectual capital, Дж Гелбрейт, 1969 р.), «невидимі активи» (invisible assets, Хіроюкі Ітамі, 1980 р.), «знаннєвий капітал» (knowledge capital, Карл-Ерік Свейбі, 1980 р.), «менеджмент знань» (knowledge management, Карл-Ерік Свейбі, 1990 р.). Тільки у 1990 р. Т. Стюарт визначив «інтелектуальний капітал» як суму всіх знань працівників компанії, які створюють конкурентну перевагу останньої на ринку, а у 1992 році Г. Беккер виклав концепцію людського капіталу у вигляді логічної схеми: знання, здібності, професійні навички, мотивація стають капіталом в момент купівлі-продажу робочої сили, найму на роботу або отримання винагороди їх носіями. Лавиноподібне наростання кількості дефініцій, варіантів і трактувань названих категорій, а також ідентифікація певної ієрархічності їх взаємозв'язків і взаємозалежності все ще не дають однозначних відповідей і рекомендацій щодо створення єдиного методологічного підходу і понятійного апарату в цій царині сучасної економіко-управлінської науки.

У зв'язку з тим, що нафтогазовий комплекс України є стратегічно важливою ланкою національної економіки, стан і ефективне функціонування якої є одним із визначальних чинників національної безпеки, наукове обґрунтування і встановлення цілей та завдань з випереджального розвитку людського капіталу притаманних галузі та приналежних до неї установ, організацій і підприємств людських ресурсів є актуальною метою з високим потенціалом успішної реалізації і позитивних наслідків.

Адже сьогодні перед нафтогазовою галуззю національної економіки України постає ціла низка проблемних викликів як з боку зовнішнього, надзвичайно складного ринкового оточення, так і з переліку внутрішніх, далеко не сьогодні сформованих проблем, які потребують нагальних кроків з їх вирішення заради збереження конкурентоспроможності компанії, якою в кращі часи генерувалось понад 10% ВВП.

Не вдаючись до деталізації цього переліку викликів і проблем, розглянемо найголовнішу і очевидну проблему незадовільного на сьогодні

розвитку та підтримки конкурентоспроможності галузі. Ця проблема полягає в поступовому падінні якості і професіоналізму її людських ресурсів, незадовільних темпах відновлювання втрат людського та інтелектуального капіталів, зменшенні мотивації та наростанні демотиваційних процесів, про що свідчать результати багатьох досліджень, анкетних опитувань і оцінок незалежних експертів [1, 2, 3].

Адже навіть для того, щоб утримати рівень якості і професіоналізму людських ресурсів нафтогазової галузі на рівні, відповідному вимогам постіндустріальної економіки, необхідні розробка і реалізація потужної програми кооперації підприємств галузі з галузевою наукою та орієнтованими на задоволення її потреб вищими освітніми закладами [4, 5].

Забезпечення ж адекватних вимогам економіки знань необхідних змін у рівнях людського та інтелектуального капіталів людських ресурсів галузі є такою масштабною метою, яка потребує від керівництва галузі вироблення, прийняття і реалізації окремих стратегічних рішень щодо забезпечення інтелектоорієнтованого розвитку персоналу всіх її установ, організацій і підприємств.

Однак, на жаль, в будь-яких галузевих документах подібні рішення щодо розвитку людських ресурсів галузі сьогодні просто відсутні. Проголошені свого часу в [6] стратегічні напрями розвитку НАК «Нафтогаз України» демонструють, що в наведеному нижче переліку:

- «...наращення ресурсної бази нафти і газу та збільшення обсягів їх видобутку;
- розширення обсягів бурових робіт на нафту та газ в акваторії Чорного та Азовського морів;
- участь в освоєнні нафтогазових ресурсів інших держав;
- реалізація проекту Євро-Азіатського нафтотранспортного коридору;
- реконструкція та розширення системи магістральних нафто- і газопроводів;

— поглиблення переробки природного газу, збільшення випуску скрапленого газу;

— впровадження сучасних засобів обліку природного газу»

відсутні будь-які стратегічні цілі з формування, розвитку, мотивації і ефективного використання людських ресурсів галузі.

Задекларовані ще 18 жовтня 2000 року рішенням Правління НАК «Нафтогаз України» основні наміри щодо кадрової політики Компанії були наступними: «... якісний підбір і розстановка кадрів, підготовка і робота з кадровим резервом, ротація керівників і спеціалістів, періодичне проведення атестацій, підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів та запровадження безперервного професійного навчання з метою своєчасного, якісного і в повному обсязі задоволення потреб галузі в керівних кадрах і спеціалістах» [7].

Однак офіційно визнана у 2006 році важливим урядовим документом «Енергетична стратегія України на період до 2030 року» [8] змальовує ситуацію, згідно з якою «Втрачено систему підготовки, перепідготовки ... втрачається зв'язок між поколіннями на виробництві», що незаперечно підтверджує зроблений нами вище висновок про повну відсутність будь-яких цільовим чином спланованих змін у формуванні сучасного інтелектуалізованого персоналу.

Про це свідчить і низка аналітичних досліджень науковців Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) [1, 2, 3, 4, 9, 10, 11], якими ставиться питання про удосконалення шляхів і методів формування «інтелектуальних ресурсів нафтогазової галузі України» та управління їх використанням з метою підвищення ринкової цінності НАК «Нафтогаз України», її підприємств, установ і організацій.

Адже прибутковою і ліквідною (відповідно до основних цілей задекларованої у [6] Місії) НАК «Нафтогаз України» може стати тільки за наявності адекватних вимогам глобалізованого і висококонкурентного ринкового оточення людського та інтелектуального капіталів, тобто

нематеріальних активів, які на сьогодні становлять тільки $\approx 0,2\%$ в її активах. Неврахування ж ціни людського та інтелектуального капіталів, використання невідповідних методів обліку останніх у фінансових звітах, визначення ефективності їх використання в процесах діяльності НАК протягом тривалого часу критикуються компанією-аудитором у доступних річних звітах [12].

Вказані недоліки вже нині відчутно гальмують розвиток галузі, а встановлення і реалізація поставлених перед галуззю таких амбітних проектів національного масштабу як видобуток нафти і газу з платформ морського базування на шельфі Чорного та Азовського морів [13], розвідка, освоєння і видобуток сланцевого газу [14, 15], шахтного газу метану [16], будівництво терміналу LNG [17], реалізація проекту CNG [18], продовження будівництва нафтопроводу «Одеса – Броди – Полоцьк – Гданськ» [19], масштабна реконструкція вітчизняної газотранспортної системи [20] і, нарешті, масштабне реформування самої НАК [21] та ін. потребують не тільки новітніх технологій, техніки та інструментарію, а й нових людей з новими знаннями, здібностями і вміннями, здатних генерувати інноваційні ідеї, проекти, плани, робити відкриття і винаходи, ноу-хау і технології, техніку та інструменти, тобто людських ресурсів з якісно новим рівнем людського капіталу.

Таким чином, констатуємо той факт, що стан людських ресурсів нафтогазової галузі сьогодні не можна вважати задовільним, одночасно слід акцентувати і на тій обставині, що цілі та завдання з їх формування і розвитку до останнього часу ще не знайшли місця в документах як галузевого, так і загальнодержавного рівня.

І це при тому, що у керівництва Компанії та багатьох її підприємств загалом є розуміння того, що «... кадрова політика в період переходу до нових методів управління галуззю повинна базуватись на нових підходах, пріоритетних напрямках діяльності», що слід забезпечувати соціальну підтримку і захист працівників галузі «... як необхідну складову формування здорового морально-психологічного клімату на підприємствах Компанії», що

підвищення ефективності виробництва можливе тільки «...на основі максимального використання людських резервів на підприємствах, в організаціях через створення дієздатного колективу працівників» [22].

Однак серед «пріоритетних напрямків діяльності» «нові підходи», як це видно із наведених вище аргументів, ще не знайшли застосування, а робота керівництва НАК і відповідних служб компанії в цій сфері управління залишається традиційною.

Саме цим і обумовлений той факт, що на сьогодні ситуація з фінансуванням витрат на так звані «нематеріальні активи», як це видно з діаграми на рис. 1.1, абсолютно неадекватна вимогам часу. Діаграма демонструє явні тенденції до зменшення цих витрат у порівнянні з постійним зростанням заробітної платні персоналу.

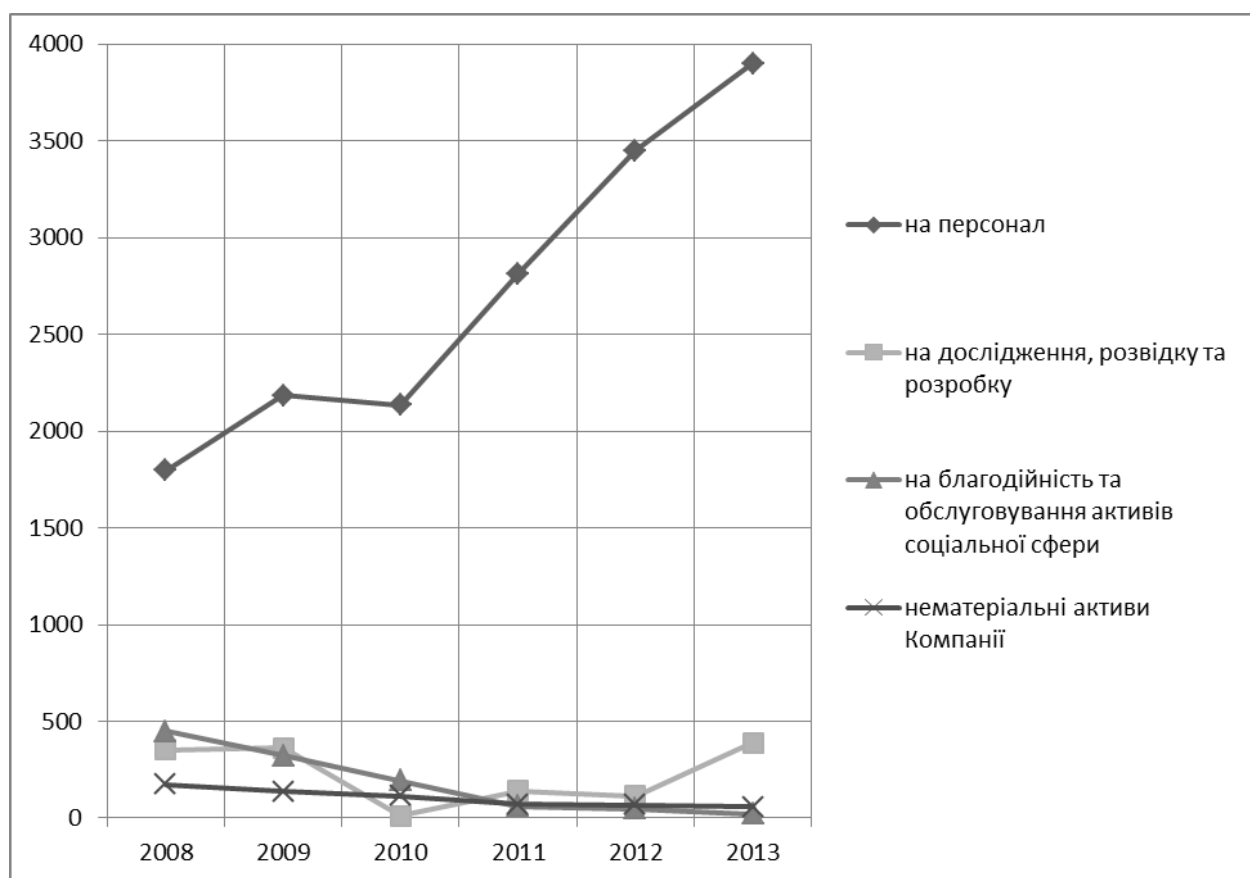


Рис. 1.1 Динаміка витрат бюджету НАК «Нафтогаз України»

Джерело [6]

Цілком очевидно, що за останні роки витрати на дослідження, розвідку, розробку, формування нематеріальних активів, на соціально відповідальну поведінку Компанії або є незмінними, або мають тенденцію до зменшення. При цьому, так звані «нематеріальні активи» в активах НАК «Нафтогаз України» становлять, як уже згадувалось вище, тільки $\approx 0,2\%$, оскільки враховують тільки діюче програмне забезпечення і ліцензії, що демонструє повну відсутність витрат на будь-які заходи з розвитку персоналу.

Таким чином, для нас цілком очевидним стає той факт, що дана ситуація складається під тиском чинних у державі законів і регулювань, внаслідок яких галузева суспільна система не встигає формувати необхідні фінансові ресурси навіть на власне відтворення (в т. ч. людських ресурсів), не кажучи вже про необхідний відповідно до вимог часу знаннєвий розвиток.

У зв'язку з цим проблеми інвестування процесів формування, розвитку і ефективного використання людських ресурсів галузі, виховання молодого покоління фахівців і керівників слід вважати одним із найістотніших чинників сталого розвитку нафтогазовидобувної галузі, а їх позитивне вирішення буде мати стратегічно важливі наслідки як для залучення інвестицій, так і для збільшення видобутку вуглеводнів, а відтак – податкових надходжень до бюджету держави.

Головною ж метою належного розвитку людських ресурсів галузі, як умови забезпечення «дієздатності колективу» НАК «Нафтогаз України» в епоху економіки знань, слід вважати поступову трансформацію підприємств Компанії спочатку в «підприємства, що навчаються» [23], а потім в «інтелектуальні підприємства» [24], як це було продемонстровано в [1].

Цілком очевидно, що першочерговими об'єктами змін на цьому шляху виступають знання, здібності і вміння людських ресурсів галузі та її підприємств, тобто людський капітал.

Слід зазначити, що необхідність і доцільність подібних кроків можна підтвердити тією особливою увагою міжнародної спільноти

нафтогазовидобувних компаній та їх керівних структур, яка останнім часом приділяється проблемам розвитку людського капіталу залучених ними людських ресурсів. Свідченням цього можна вважати започаткування з 2012 року щорічних конференцій «Oil & Gas Human Capital World» («Світ людського капіталу у нафтогазовій промисловості»). Перша з них відбулася в Лондоні 16-18 квітня 2012 року [25], наступна – 15-17 квітня 2013 року [26], трансформувавшись у щорічну конференцію з проблем розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі.

Запропонована увазі керівників підрозділів і фахівців з управління людськими ресурсами світових нафтогазових компаній тематика доповідей конференції передбачала спільне обговорення і пошук рішень щодо:

- шляхів удосконалення стратегій набору і утримання персоналу;
- технологій, корисних для виконання функцій управління людськими ресурсами;
- розробки удосконалених методів підвищення кваліфікації і тренінгів для персоналу;
- методів виявлення, залучення і утримання талантів;
- особливостей роботи з персоналом в мультикультурному середовищі;
- удосконалення механізмів розвитку потенціалу персоналу;
- поліпшення бренду компанії як засобу підвищення набору персоналу;
- гармонізації потреб місцевого розвитку і розбудови відносин з отриманням прибутків;
- розуміння місцевого трудового законодавства з метою розробки стратегії;
- застосування кращих технологій управління знаннями.

Звертає на себе увагу та обставина, що до участі в роботі конференції з програмними доповідями були залучені директори підрозділів і експерти з питань управління людськими ресурсами – представники таких відомих нафтогазовидобувних компаній, як Aurelian Oil & Gas, Shell, Statoil, Schlumberger Business Consulting Energy Institute, Centrica Energy, Dong Energy,

EDF Energy, GE Energy, Talisman Energy, GDF Suez, Dana Petroleum, Gaz-System S.A., LITASCO Lukoil Switzerland та ін. [25, 26].

Цілком очевидно, що вищевказані проблемні напрями можуть і повинні бути пріоритетно використані як основа розробки завдань з формування і розвитку людських ресурсів та їх людського капіталу в нафтогазовій промисловості національного господарства України. Однак вони повинні бути адаптовані та удосконалені в контексті потреб, ідентифікованих українськими дослідниками в роботах [1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11].

При цьому слід зазначити, що більшість проблем і можливі варіанти науково-теоретичного обґрунтування шляхів, методів, технологій, механізмів та інструментів їх вирішення лежать безпосередньо в площині активізації процесів залучення, навчання, розвитку, ефективного використання і надійного утримання людських ресурсів нафтогазової галузі.

У контексті визначення і теоретичного обґрунтування шляхів вирішення вищезазначених завдань слід наголосити на доцільності встановлення і дослідження зв'язку між рівнем людського капіталу підприємства, установи, організації і, на сам кінець, галузі та ефективністю їх функціонування в ринковому оточенні.

З цією метою доцільно використати реінтерпретовану схему відомої моделі Фідлера–Лейстера [27], якою встановлюється залежність між такими характеристиками, як «інтелект керівника» та «ефективність керівництва».

Якщо при цьому врахувати той незаперечний факт, що інтелект, як показник рівня розвитку, є невіддільною складовою будь-якого носія людського капіталу, то ланцюжок трансформацій «інтелект керівника – ефективність керівництва» щодо такого організаційного утворення як підприємство повинен набути вигляду, наведеного на рисунку 1.2: « $PIRLP_{кг}$ – рівень інтелектуального розвитку людських ресурсів керівного складу галузі → $PIRLP_{кп}$ – рівень інтелектуального розвитку людських ресурсів керівного складу підприємства → $PIRLP_{пп}$ – рівень інтелектуального розвитку людських

ресурсів виконавчого персоналу підприємства $\rightarrow K_{\text{ЕФ}}$ – економічна ефективність функціонування підприємства».

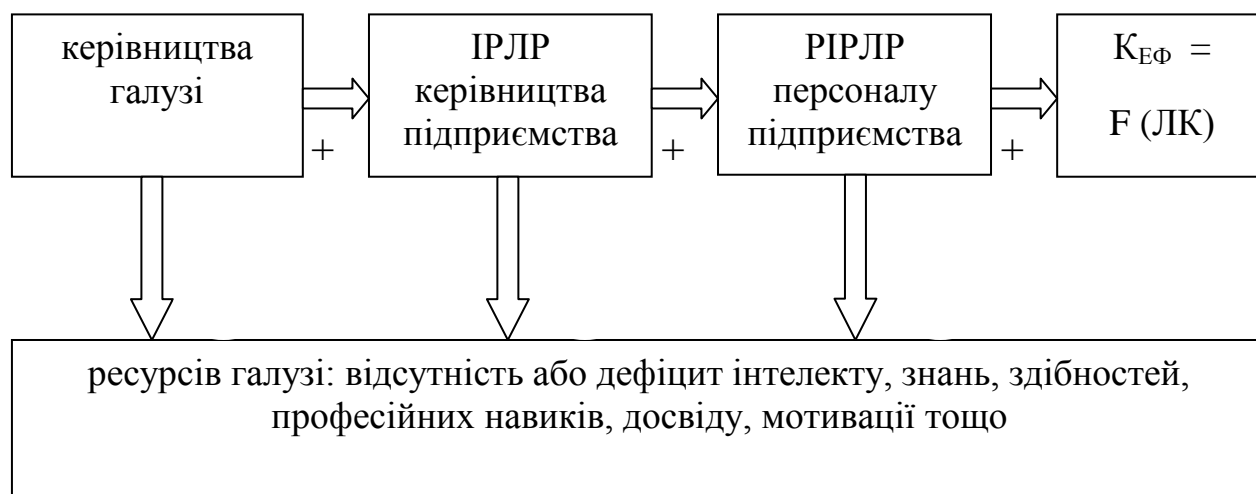


Рис. 1.2 Схема моделі «рівень розвитку людських ресурсів підприємства – ефективність функціонування» (авторська інтерпретація)

Якщо припустити, що коефіцієнт ефективності функціонування окремо взятого підприємства визначається співвідношенням між ринковою вартістю генерованої його колективом продукції (результатів діяльності) $W_{\text{РЕЗ}}$ і вартістю всіх використаних з цією метою ресурсів $W_{\text{РЕС}}$, тобто

$$K_{\text{ЕФ}} = W_{\text{РЕЗ}} / W_{\text{РЕС}} \geq \text{або} \gg 1, \quad (1.1)$$

то цілком очевидним і логічним буде виглядати і наступне припущення про те, що $K_{\text{ЕФ}} = F(\text{РІРЛР})$.

Заперечувати факт залежності результатів діяльності будь-якого підприємства від рівня людського капіталу його людських ресурсів неможливо. Однак навіть приблизне визначення виду цієї залежності є достатньо складним завданням.

Пояснюючи в [28, с. 309] класичну інтерпретацію Е. Гізеллі [29] нелінійної залежності «інтелект – ефективність», автор прийшов до висновку, що «... не інтелект як такий, а стаж і похідний від нього професійний життєвий досвід є більш сильним чинником, що впливає на загальну ефективність ...». Цей цікавий висновок є свідченням того, що розширене трактування поняття

«людський капітал» як складного комплексу інтелекту і професійних здібностей, навиків, досвіду та мотивації не тільки керівника, а й усіх «співавторів» спільно генерованого результату W_{REZ} , тобто людських ресурсів підприємства, повиненно бути враховане при детермінації залежності $K_{\text{ЕФ}}=F(\text{PIPLP})$.

Таким чином, зв'язок рівня розвитку людських ресурсів підприємства у вимірі інтелекту, людського та інтелектуального капіталів з ефективністю його діяльності був, є і залишається достатньо складним як для детермінації, так і для дослідження у зв'язку з тим, що, окрім як від рівня інтелекту, залежить від багатьох додаткових чинників, які впливають на рівень людського капіталу кожної окремішньої особистості, а саме: знань, здібностей, професійних навиків, досвіду, самомотивації та ін.

При цьому цілком очевидно, що в першому наближенні ця залежність може бути представлена в наступному вигляді: $W_{\text{REZ}} = W_{\text{RES}}F(\text{PIPLP})$. Уточнення ж аналітичного вигляду входження у вираз $F(\text{PIPLP})$ всіх можливих складових може бути виконане з використанням правил інтерпретації послідовного з'єднання складових системи, а також додаткових і доволі об'ємних досліджень, базою яких, на нашу думку, може стати запропонована нами схема.

Запропонована інтерпретація зв'язку між характеристиками людського капіталу різних складових людських ресурсів підприємств дозволить встановити цілі і сформулювати завдання щодо розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі в напрямку адаптації останньої до вимог економіки знань, а також встановити як безсумнівний пріоритет у цьому процесі розвиток людського капіталу її управлінського корпусу.

Адже згідно з твердженням проф. Р. Доманського (Ryszard S. Domanski) «Якщо біля керма [...] знаходяться особи з незначним ресурсом людського капіталу, то, найімовірніше, вони не будуть створювати умов для розвитку того ж таки капіталу» [30].

Таким чином, у контексті визначення напрямів продовження дослідження можливостей і шляхів удосконалення процесів розвитку людських ресурсів підприємств виникає необхідність звернутись до аналізу і оцінки вже існуючого позитивного досвіду у сфері розвитку цього виду ресурсів, здобутого і узагальненого відомими теоретиками та практиками світових шкіл менеджменту.

1.2 Генезис концепції розвитку людських ресурсів суб'єктів господарської діяльності

Відтворення, постійний розвиток і нарощування інтелектуального та професійного потенціалу будь-якої країни є життєво необхідною умовою її успішного економічного розвитку і добробуту.

В ситуації системної кризи в усіх сферах життєдіяльності нашої держави сьогодні особливо гостро постає проблема формування і розвитку людських ресурсів, адекватних вимогам і потребам сучасної економіки, професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців, розвитку кадрового потенціалу галузевих суспільних систем, підприємств, установ і організацій. Це завдання неможливо вирішити без врахування всього позитивного досвіду світових шкіл менеджменту, накопиченого і ефективно використовуваного ними в сфері управління людськими ресурсами.

Історія інтенсивного дослідження і вивчення проблем управління людськими ресурсами отримала свій початок в середині XX століття, коли цілою плеядою таких представників ринкової економічної науки, як уже згадані Г. Беккер, М. Блауг, І. Бен-Порет, Б. Вейсброд, Дж. Мінцер, Г. Мінцберг, Т. Шульц та ін., були ініційовані дослідження, які пізніше сформувалися в теорію людського та інтелектуального капіталів з наступним отриманням широкого теоретичного визнання і практичного застосування в організації

розвитку людських ресурсів (РЛР) соціально-економічних систем, утворених і функціонуючих у різних сферах життєвої активності суспільства.

Якщо відштовхуватись від запропонованого у 1993 році Дж. Купі (J. Coorey) визначення поняття РЛР як «...здатності інтегрувати навчання в поведінку» [31, с. 24], то стає цілком очевидним той факт, що РЛР як процес слід інтерпретувати як постійне і активне удосконалення знань та поведінки окремих особистостей і їх груп в рамках підприємства з використанням адекватних потребам і ситуації методів, технологій та інструментів з метою допомогти особистості, їх групам та колективу підприємства загалом у повному обсязі реалізувати свій знаннєвий і поведінковий потенціал через пошук, розкриття, розвиток і використання індивідуальних та групових можливостей підвищення ефективності роботи в ситуації, що склалася.

Однак усвідомлення, визнання і визначення РЛР як специфічного, орієнтованого на дорослих, навчального процесу примушує нас звернутись до ретроспективного аналізу генезису появи добре відомих теоретичних положень науки про навчання.

Результати цього аналізу за часом появи методу, авторством, джерелами, базовими положеннями і можливостями використання в практичній діяльності наведені в Додатку А.

Отримана в результаті концентрації основних характеристик відомих на сьогодні теоретичних визначень і положень у сфері навчання людей і наведена в Додатку А інформація є нічим іншим, як теоретичним підґрунтям для подальшого дослідження процесу набуття знань і вмінь не через традиційні методи і форми навчання, а через забезпечення сприяння, мотивації та підтримки процесів удосконалення і розвитку вже навчених особистостей, працюючих в рамках підприємств – людських ресурсів.

Усвідомленню того, що навчання людських ресурсів підприємства не є навчанням у традиційному розумінні, а саме розвитком особистості шляхом її

постійного удосконалення, сприяє наступний фрагмент біблійного тексту з «Книги приповістей Соломонових» [72, с. 633]:

«Хай послухає мудрий –
і примножить науку,
а розумний здобуде хай
мудрих думок,
.....
нерозумні погорджують
мудрістю та напучуванням».

У наведеному фрагменті люди – слухачі приповістей – поділені на «мудрих», «розумних» і «нерозумних», а іншими словами – диференційовані за рівнем знань і здатністю до їх використання. При цьому, якщо в процесі «напучування» одні «примножують» науку, інші «здобувають» мудрість, а ще інші – «погорджують» нею, то цей текст демонструє, мабуть, чи не найдавніший опис процесу розвитку людей та оцінювання його результатів.

В сучасному ж його розумінні визначення поняття розвитку людських ресурсів, як стверджують деякі джерела, вперше було запропоноване Ф. Харбісоном і С. Майерсом (F. Harbison, C. Myers) у 1964 році в роботі [73] і представлене ними як процес підвищення рівня знань, навичок і можливостей людини в суспільстві.

З часу появи цього визначення практичний досвід і теоретичні узагальнення експертів західних шкіл менеджменту сприяли виникненню багатьох ідей і концепцій щодо розвитку людських ресурсів. В історичній ретроспективі динаміку їх появи можна інтерпретувати наступним чином:

- 1962–1970 роки – системний підхід до діагностування потреб у навчанні;
- 1968–1975 роки – стандартизація навчання працівників провідних професій за галузями промисловості; обов'язковість базової освіти з відривом від виробництва для представників професій, що вимагають особливої кваліфікації;
- 1970–1975 роки – системне планування навчання для всіх категорій співробітників;

- 1974–1980 роки – участь компаній у навчанні молоді та безробітних з метою забезпечення загальнонаціональних потреб;
- 1979–1990 роки – бізнес-орієнтоване навчання, спрямоване на підвищення результативності роботи компанії;
- 1988–1998 роки – персональний розвиток за індивідуальними планами, за реалізацію яких працівник і його керівник несуть спільну відповідальність;
- 1998 рік і до теперішнього часу – інтеграція стратегій і результатів розвитку окремих працівників, їх груп і компаній.

У продемонстрованому вище поетапному процесі становлення і збагачення науки про цільовий розвиток людських ресурсів підприємств спостерігається поступове залучення до цього процесу все нових методів і засобів формування особистості в контексті когнітивного, професійного, психологічного та соціального змісту розвитку.

Звідси стає очевидним, що в основі розвитку ЛР лежать теорії, закони, принципи, визначення і поняття, які досліджувалися багатьма вченими щодо різних етапів розвитку людини як особистості та як елементарної складової ланки соціуму на засадах вивчення і дослідження потреб індивідуумів у самореалізації, навчанні та розвитку, прагненні до задоволення власних амбіцій та потреб.

Започаткування П. Фіттсом (P. Fitts) ще у 1962 році основ інженерної психології в контексті застосування цієї науки для розробки принципів і методів управління людськими ресурсами соціально-економічних систем з виділенням когнітивного, асоціативного і автономного етапів набуття знань [39] стало поштовхом до багатьох подальших досліджень з розвитку людини.

Вагомий внесок у вивчення питання саморозвитку особистості зроблено М. Гарднером (M. Gardner) у 1963 році. В роботі [40] цей американський математик, науковець, автор філософських есе, нарисів з історії математики, науково-популярних етюдів, науково-фантастичних розповідей та завдань на кмітливість інтерпретував саморозвиток особистості як притаманну їй

зацікавленість у пізнанні та розвитку, як захоплення і необхідну складову життєвої активності, популяризувавши таким підходом теорію самовідновлення та саморозвитку людини.

У тому ж 1963 році Р. Харрісоном [41] (R. Harrison) була висловлена думка, що для розвитку ЛР є характерним стратегічний вимір та бізнес-підхід до розвитку персоналу організації, основною метою якого є покращення продуктивності праці та організаційне вдосконалення.

Значним внеском у вдосконалення науки про розвиток ЛР слід вважати і розробку у 1965 році Р. Ревансом (R. Revans) системи навчання дією (action learning) – коли нові знання і досвід отримують в результаті діяльності [42]. Цим вченим була сформульована система з 2-х законів, інтерпретованих у наступному вигляді:

- перший закон:

$$L = P + Q, \quad (1.2)$$

тобто навчання (L) є функцією від 2-х типів знань – програмних знань (P), отриманих в рамках традиційної концепції освіти, і Q-знань, отриманих за допомогою питального (question) підходу.

При цьому глибина і цінність Q-знань полягає у самостійності пошуку, тобто у фактичному створенні власних знань, тоді, як більшість P-знань пропонуються вже готовими на основі попередньо отриманого досвіду. Система навчання дією орієнтована на самостійне отримання власного досвіду на базі програмної освіти;

- другий закон:

$$SL > SCh, \quad (1.3)$$

тобто підприємство та його людські ресурси будуть успішними до того часу, доки темпи їх розвитку (SL) будуть вищими або хоча б відповідними темпам змін (SCh) у зовнішньому конкурентному і викличному оточенні.

Саме в цьому контексті Л. Надлер і З. Надлер (Nadler L., Nadler Z.) у 1970 році в роботі [74] визначили поняття розвитку ЛР в розумінні певної сукупності

систематичних і запланованих заходів, які розробляються і реалізуються керівництвом підприємства з метою надання своїм підлеглим можливості набути необхідні для успішної діяльності знання, вміння та навички, потрібні для задоволення поточних і майбутніх потреб у процесі їх професійної роботи.

Важливим кроком в досліджуваному нами напрямку стала робота М. Ноулза (Knowles Malcolm S.), яким ще у 1962 р. була запропонована концепція андрагогіки – «мистецтва і науки навчання дорослих» [75], а у 1980 році в роботі [50] розвинута до наступних чотирьох положень, що враховують і відображають специфіку поведінки дорослої людини як учня:

1. Потреба знати. Дорослим необхідно зрозуміти чому їм потрібно вчити щось, перш ніж започатковувати це навчання.

2. «Я-концепція» учня. «Я-концепція» дорослих полягає у відповідальності за власні рішення і життя, в зв'язку з чим до них слід ставитись як до людей, здатних бути самостійними.

3. Роль досвіду учнів. Дорослі приступають до навчання з набутим запасом досвіду, який відрізняється за обсягом і якістю від досвіду юнацтва.

4. Готовність вчитися. Дорослі готові вчитися тим речам, які слід знати і вміти робити, щоб ефективно вирішувати реальні життєві проблеми.

Дослідження проблем навчання дорослих були підтримані американським вченим Л. Далозом (Laurent A. Daloz), який у 1986 році опублікував роботу «Ефективне навчання і наставництво» [54]. В ній науковець зазначив, що справжня мета освіти полягає у сприянні ефективному навчанню особистості, яке тягне за собою її розвиток. При цьому під розвитком розуміється послідовне вирішення усе ширших та глибших питань відносин особистості з навколишнім світом (підприємство – частина цього світу), допомагаючи їй стати більш сприйнятливою та допитливою, надаючи їй більше можливостей для інтеграції того, що вона бачить, з метою забезпечення здатності до подальшого безперервного розвитку та зростання.

У спільній роботі, виданій у 1998 році М. Ноулзом (Knowles M. S.), Е. Холтоном (Holton E. F.) і Р. Свенсоном (Swanson R. A.), автори наголосили на необхідності пріоритетного використання для розвитку людських ресурсів технологій «навчання дорослих» [75] і додали до попередніх чотирьох ще дві позиції:

5. Орієнтація на навчання. Навчання дорослих «зосереджене на житті», тобто на реальні завдання або проблеми, у зв'язку з чим вони мотивовані вчитися доти, доки відчують, що нові знання і досвід допомагають виконувати ці завдання і вирішувати ці проблеми. Нові знання, уявлення, вміння, цінності і відносини більш ефективно засвоюються дорослими тоді, коли вони з'являються в контексті реальних життєвих ситуацій.

6. Мотивація. Дорослі відгукуються на деякі зовнішні стимули, або «мотиватори» (краща робота, просування, більш високі зарплати і т.п.), але найсильнішими є «внутрішні мотиви» – бажання отримати більше задоволення від роботи, вища самооцінка, якість життя тощо як наслідок успішної роботи.

Хоча деякі автори і ставлять під сумнів право андрагогіки називатися «Теорією XXI століття» [76], вони все ж визнають її провідну роль у розвитку людських ресурсів для сфери бізнесу. Особливо наочно це демонструється тим, що більшість технологічних та інструментальних підходів до реалізації процесів навчання і розвитку дорослих мають подібну природу та цілі.

Так, відома модель «цикл навчання» Д. А. Колба (David A. Kolb), І. М. Рубіна (I. M. Rubin) і Дж. М. Макінтайра (J. M. MacIntyre) [53] практично повторюється в розширеному варіанті моделями «організації, що навчається, і системного мислення» П. Сенге [58], «контурного – системного мислення» Дж. О'Коннора (J. O'Connor) і І. Макдермотта (I. McDermott) [66], «принципів безперервного професійного розвитку» Д. Меггінсона (D. Megginson) та В. Уітакера (V. Whitaker) [69], «шести дисциплін» К. Віка (Calhoun Wick), Р. Поллока (Roy Pollock), А. Джефферсона (Andy Jefferson) [70], «етапів

стратегічного навчання» У. Пітерсена (Pietersen W.) [71] та навіть «ланкастерською моделлю навчання» Д. Бінстеда (Binsted D. S.) [49].

Вважаємо за доцільне і необхідне звернути увагу і виділити одну важливу обставину щодо всіх названих вище моделей. Всіма моделями диктується необхідність дотримання чи виконання певних алгоритмів процесів розвитку персоналу, а головною метою більшості із них була орієнтація на «підвищення продуктивності праці», «отримання більшого задоволення від роботи», «задоволення потреб професійної роботи», «задоволення власних амбіцій та потреб» тощо того ж таки персоналу. Отже, основною тенденцією розвитку людських ресурсів було завдання трансформації «навчання» у «підвищення продуктивності», тобто наслідки навчання вважались важливішими, ніж саме навчання.

Однак до певного часу всі об'єкти, орієнтовані на розвиток впливів керівництва на людські ресурси, виступали для практиків і експертів з РЛР єдиною і однорідною масою однакових «дорослих учнів».

Знаковими ж з точки зору започаткування нових підходів до управління процесами пізнання, навчання і розвитку особистості можна вважати положення, запропоновані у 1992 році А. Мамфордом (Mumford A.) і П. Хоні (P. Honey) [61] в праці «Керівництво із стилів навчання». В ній автори запропонували виділяти чотири типові поведінкові стилі особи під час отримання нею нових знань і досвіду:

- активісти – з задоволенням здобувають новий досвід, вирішують нові проблеми, отримують нові можливості. Вони прагнуть бути попереду, активно діяти;
- теоретики – комфортно працюють з концепціями та теоріями. Не поспішають проявляти активність, якщо немає чіткої мети чи причини;
- відбивачі – прагнуть усе ретельно і виважено продумати. Відчувають дискомфорт у ситуаціях, коли доводиться переключатися з одного на інше;

- прагматики – цим людям необхідний зв'язок між теорією і практикою. Процес навчання відбувається найкраще, коли є можливість перевірити все на ділі.

Здатність кожного індивідуума до того чи іншого стилю навчання і розвитку має свої переваги і особливості, а стимулюючі впливи та пропозиції керівництва щодо розвитку людських ресурсів будуть ефективнішими у випадку врахування ним індивідуальних характеристик працівників.

Таким чином, вперше було звернуто увагу на типологію людей за їх готовністю до сприйняття того чи іншого виду навчання, коли активіст прагне отримати новий досвід, мислитель обмірковує можливості, теоретик аналізує існуючі підходи, а прагматик намагається усвідомити наслідки.

Незадовго, у 1994 році, Девід Меггінсон публікує роботу «Планове і спонтанне навчання: структура і метод» [62], в якій представляє дві стратегії навчання – плановане і спонтанне. Розроблена модель дозволила автору припустити, що існують чотири типи учнів, яких він назвав «соня», «воїн», «авантюрист», «мудрець». При цьому він наголосив, що люди є заручниками власної моделі поведінки, а відповідальні за їх розвиток просто зобов'язані враховувати цю інформацію.

Цю ж обставину запропонували враховувати Р. Свенсон (R. Swanson) і Е. Холтон (E. Holton) [77], якими було наголошено, що процес розвитку та відкриття експертних знань і навичок людських ресурсів заради покращення результативності діяльності повинен базуватись на наступних теоретичних принципах:

- індивідуальна освіта, зростання та навчання мають дуже позитивний вплив на індивідів;
- людей потрібно цінувати за їхню внутрішню унікальність, а не лише як ресурс для досягнення тих чи інших цілей;
- основна мета розвитку ЛР — розвиток індивідів;
- основний результат розвитку ЛР — навчання та розвиток;

- найбільш ефективними є ті організації, яким вдається максимально розвинути свій персонал;
- люди повинні брати на себе відповідальність за власний навчальний процес.

З наведених прикладів стає очевидним виникнення нової тенденції в розвитку людських ресурсів підприємств, яку можна в узагальненому вигляді сформулювати як «розвиток індивідів» на основі «врахування внутрішньої унікальності», тобто типології здатності до навчання, іншими словами – типології індивідуального мислення. Адже, як цілком слушно наголосили автори роботи [78, с. 7], «... розвиток організації має розпочинатися з індивідуума».

У цьому контексті доцільно звернутись до відомої тестової методики консалтингової компанії «TACK Training International» [79], яка забезпечує визначення основних індивідуально-мисленнєвих особливостей будь-якої особистості за наступними типологічними ознаками: систематик-раціоналіст, ентузіаст-новатор, спостерігач-аналітик, практик-прагматик. Навіть поверховий порівняльний аналіз змісту тестової типології, типу поведінкових стилів особистості в процесі навчання А. Мамфорда – П. Хоні, а також моделі навчання Д. Меггінсона в координатах «планове – спонтанне» дозволяє прийти до незаперечного висновку щодо їх подібності, де ентузіасту-новатору цілком відповідають характеристики «авантюрист» і «активіст», спостерігачу-аналітику – «мудрець» і «теоретик», практику-прагматику – «прагматик» і «воїн», а систематику-раціоналісту – «відбивач» і «соня».

Отже, такий збіг типів мислення особи і її навчальної поведінки дозволяє ідентифікувати потреби кожного працівника підприємства в необхідностях і можливостях ефективного розвитку, а результати тестування за методикою TACK Training International дозволять керівнику на основі більш глибокого усвідомлення інтелектуальних преференцій кожного члена колективу

підприємства приймати рішення про перспективи, напрями і програми його цільовим чином обґрунтованого неперервного розвитку на благо підприємства.

Підбиваючи підсумки, приходимо до висновку, що єдиним нескінченно відтворюваним ресурсом будь-якого підприємства є отримані його людськими ресурсами в процесі навчання і розвитку знання і досвід. Всі інші види ресурсів – капітал, праця, навіть технології і досвід кращих фахівців – можуть бути перехоплені, перекуплені, вкрадені або скопійовані конкурентами. Однак ніхто не в змозі відібрати, перекупити, скопіювати чи відтворити здатність персоналу підприємства навчатися.

Накопичений за останні десятиліття світовими школами менеджменту досвід розвитку людських ресурсів свідчить про появу нових, фактично відсутніх у роки існування централізовано керованої економіки стимулів і мотивів продуктивної праці. До таких насамперед можна і слід віднести підвищення ступеня свободи вибору людьми сфер докладання своєї праці та пов'язане з цим зростання залежності між успішністю їх кар'єри і постійним удосконаленням своїх знань та умінь в умовах ринкових відносин. Накопичені таким шляхом людський капітал і потенціал стають стратегічними чинниками розвитку підприємств, працівники стають не елементом витрат, а елементом активів, у зв'язку з чим зростає значення і ефективність інвестування в розвиток людських ресурсів з їх подальшою капіталізацією і отриманням максимального ефекту від цих вкладень.

Таким чином, зростаючі в умовах знаннєвмісткої економіки вимоги до якості людських ресурсів у всіх сферах суспільного виробництва диктують необхідність розробки і використання сучасних інноваційних підходів до управління їх розвитком. Адже всі підприємства, незалежно від форми власності і сфери діяльності, стикаються з проблемою необхідності системних змін в управлінні розвитком людських ресурсів. Це, своєю чергою, обумовлює зростання теоретичної і практичної важливості своєчасного вдосконалення

системи управління розвитком людських ресурсів підприємств, змісту її діяльності та чинників ефективного функціонування.

Вивчивши достатньо широку палітру світового досвіду і виявивши певні тенденції у розвитку науки про формування людських ресурсів, а також багатий практичний досвід світових шкіл менеджменту, цілком доцільно і виправдано проаналізувати та оцінити результати використання концепції розвитку людських ресурсів у практиці управління персоналом вітчизняних підприємств.

Адже проникнення в середовище вітчизняних управлінців новітніх управлінських технологій та інструментів (особливо в сфері роботи з персоналом) є тривалим і поки що малоуспішним процесом, який вимагає розробки не тільки наукового, а й організаційно-юридичного та освітньо-програмного забезпечення і супроводу.

Враховуючи генезис сучасного менеджменту, представлений в [80, 32] як послідовність розробки, появи і практичного використання чотирьох концепцій, що інтерпретують роль людини у виробничій сфері, починаючи від концепції використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 50-ті роки XX ст.) через концепцію управління персоналом (50-ті – 70-ті роки XX ст.) і концепцію управління людськими ресурсами (80-ті рр. XX ст.) аж до концепції управління людиною (з 90-х років XX ст. донині), слід звернути увагу на цілком очевидний тренд до все більшого фокусування уваги та інтересів дослідників на інтелектуальних характеристиках особистості як елементарної цеглинки людського ресурсу будь-якої спільноти людей.

Взявши до уваги ту обставину, що з певних причин вітчизняна наука і практика управлінського спрямування у сфері управління розвитком людських ресурсів підприємств почала долучатись до сучасних надбань світових шкіл менеджменту тільки наприкінці XX століття, цілком доцільно проаналізувати та оцінити як стан і доробок вітчизняних науковців у сфері вивчення проблематики людських ресурсів, так і досвід використання їх досягнень у практиці управління вітчизняними підприємствами.

Слід вказати, що отриманий за останні десятиліття в Україні досвід формування, розвитку та використання людських ресурсів засвідчує факт поступового усвідомлення і керівниками, і функціонерами систем менеджменту підприємств важливості і значущості якості людських ресурсів у всіх сферах суспільного виробництва, а також розробки та використання інноваційних підходів і технологій управління їх розвитком.

Контент-аналіз опублікованих науково-теоретичних і методичних результатів, практичних рекомендацій вітчизняних дослідників з цього питання демонструє, що значна частина їх спрямовувалась на розвиток загальних теоретичних засад управління цим видом ресурсів у процесах управління сучасним національним господарством України з метою забезпечення їх максимально ефективного використання.

Так, в результаті залучення за участю С. Пірожкова, Е. Лібанової, О. Власюка, О. Палій, Ю. Саєнка і Б. Данилишина з 1995 року [81] в практику управління українським соціумом таких понять, як «людський розвиток» та «оцінка рівня людського розвитку», Україна стала першою країною пострадянського простору, яка на регулярній основі почала публікувати «Національний звіт з людського розвитку».

Однак впровадження в практику державного управління нових вимог і критеріїв щодо показників та оцінок людського розвитку як у загальнодержавному [82], так і в регіональному масштабах [83, 84, 85] обумовило і викликало необхідність формулювання та виконання масштабних та різнопланових аналітичних досліджень, теоретичного обґрунтування і розробки методик отримання оцінок, індексів і прогнозів, детермінації умов і механізмів управління, бюджетування і фінансового забезпечення, соціальних ризиків і безпеки тощо, які були успішно вирішені і представлені вітчизняними авторами в цілому ряді монографій [85 ÷ 92], дисертаційних досліджень [93 ÷ 95], статей [96 ÷ 110] та університетських підручників [для прикладу, 111, 112, 113].

Узагальнюючи вищевказані роботи, можна констатувати, що концепція людського розвитку є особливим і унікальним інтелектуальним продуктом – теоретичною системою, орієнтованою на такі принципи і практику загальнодержавного управління, згідно з якими держава, національне господарство і економіка існують та функціонують з метою постійного розвитку людей. Тобто не люди використовуються державою та національним господарським комплексом для саморозвитку, а навпаки – названі інституції повинні мати за пріоритет надання кожній людині можливостей і прав вибирати та використовувати у своїх інтересах наявні економічні, соціальні і політичні можливості (якими на даний момент володіє суспільство) для формування, постійного розвитку і ефективного використання власних здібностей, для того щоб, за словами лауреата Нобелівської премії з економіки 1998 року Амартія Кумар Сена, повністю розвивати свій потенціал, жити продуктивно і творчо в гармонії зі своїми потребами та інтересами [114].

Слід вказати, що інтегральним показником, методика розрахунку якого розроблена фахівцями Програми розвитку ООН і на основі якого здійснюються порівняння людського розвитку в міжнародних масштабах, був названий «індекс людського розвитку» (ІЛР), який досить часто називають «індексом розвитку людського потенціалу» (ІРЛП) [81, с. 92]. Як ІЛР, так і ІРЛП є показниками, які використовуються для вироблення і прийняття управлінських рішень на макроекономічному рівні. В Україні під керівництвом академіка НАН України Е. М. Лібанової вказана методика була адаптована для оцінки людського розвитку на регіональному (мезоекономічному) рівні [85].

Однак для оцінювання рівня розвитку людських ресурсів (Human Resources) на мікроекономічному рівні, тобто на рівні окремих підприємств, установ та організацій, концепція людського розвитку була використана як концептуальна основа інтерпретації людей як важливого ресурсу будь-якого організаційного утворення, в якому вбачаються значні резерви підвищення економічної ефективності використання. Тлумачення дефініції «людські

ресурси», подане в [115] як «персонал», викликало появу на початку 60-х років ХХ століття концепції «Аналіз людських ресурсів» АЛР (Human Resources Accounting), автор якої, Ерік Флемхольц (Eric G. Flamholtz), в роботі [116] сформулював три основні завдання АЛР.

1. Надати інформацію, необхідну для прийняття рішень в царині управління персоналом як для менеджерів з персоналу, так і для вищого керівництва.

2. Забезпечити менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень.

3. Мотивувати керівників думати про людей не як про витрати, які слід мінімізувати, а скоріше як про активи, які слід оптимізувати.

Таким чином, РЛР є нічим іншим, як процесом виявлення, виміру та формування інформації про людські ресурси підприємства для тих осіб, які ухвалюють управлінські рішення щодо персоналу підприємства з метою забезпечення досягнення цілей його існування. При цьому управління людськими ресурсами є обов'язковою і головною компонентою процесу управління будь-яким підприємством, оскільки саме через людей інші види ресурсного забезпечення підприємства (фінансові, матеріальні, сировинні) трансформуються в корисні для суспільства результати його діяльності.

Оскільки за своїми характеристиками людські ресурси істотно відрізняються від інших видів ресурсного забезпечення діяльності підприємств, то, відповідно, вимагають використання особливих підходів, методів і технологій управління. Специфічність управління ЛР обумовлена тим, що кожна людина є:

- носієм інтелекту, в зв'язку з чим її реакція на управлінські впливи керівництва є інтелектуально та емоційно усвідомленою, а не механічною, тому процес взаємодії між керівництвом і працівником є обопільно спрямованим;
- здатною до постійного удосконалення і розвитку професійних навичок, що є найбільш важливим джерелом підвищення ефективності діяльності будь-

якого підприємства;

- носієм часового ресурсу економічно активного життя, яке продовжується в сучасному суспільстві 30—50 років, у зв'язку з чим відносини між працівником та підприємством можуть носити довгостроковий характер;

- усвідомлено спрямованою на досягнення особистих цілей і чекає від підприємства надання можливостей та підтримки в їх реалізації в обмін на обопільне задоволення результатами взаємодії;

- унікальною особистістю, у зв'язку з чим реакція працівників підприємства на один і той самий метод управління може бути і, як правило, є різною.

З огляду на таку специфічність варто наголосити, що управління людськими ресурсами є видом діяльності, який вимагає від керівництва ставлення до людини як до висококонкурентного ресурсу підприємства, який, на думку О. А. Грішної, сьогодні є «... основним об'єктом економічної науки нової епохи...» [117], тобто ресурсу, який слід уміло формувати, спрямовувати, мотивувати, розвивати і ефективно використовувати для трансформування інших ресурсів з метою досягнення встановлених поточних цілей і стратегічної мети.

Аналіз доробку вітчизняних дослідників дозволяє прийти до висновку про поступову еволюцію тематики теоретичних досліджень від уточнення суті поняття «людські ресурси» як «основи» конкурентоспроможності і добробуту держави [118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125], регіону [126, 127, 128, 129, 130], підприємств, установ і організацій [131, 132, 133] через удосконалення процесів «управління людськими ресурсами» [134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152] і констатації необхідності «розвитку людських ресурсів» як у масштабах держави та її регіонів [153, 154, 155], так і на рівні підприємств [156, 158, 159, 160] з формуванням для цього інноваційних моделей, механізмів і підходів [161, 162, 163] аж до усвідомлення

необхідності аналізу та удосконалення різноманітних аспектів «управління розвитком людських ресурсів» [164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171].

Якщо частина дисертаційних досліджень, монографій і наукових статей вітчизняних авторів присвячувалась теоретичному обґрунтуванню і вдосконаленню окремих специфічних аспектів роботи з людськими ресурсами, вивчаючи які автори мали на меті науково дослідити можливості підвищення інноваційності [119, 120, 132, 137, 155, 157], ефективності [142, 143] і якості [144] управління ними, використання компетентнісних [138, 145, 158], стратегічних [124, 129, 140, 141], інвестиційних [157, 162], синергетичних [161] моделей, методів і підходів до управління, удосконалення управлінської мотивації [169, 170] і оптимізації [147], орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств [118, 133] і т. п., то значна частина публікацій уже свідчить про результати практичної реалізації як традиційних положень, методик і рекомендацій світових шкіл менеджменту щодо управління використанням і розвитком людських ресурсів, так і інноваційних рішень вітчизняних авторів. Цілий ряд публікацій присвячені демонстрації отриманих результатів, які підтверджують доцільність використання згаданих управлінських технологій та інструментів на прикладі органів державного управління [122, 136], освітніх [137], поштових [158] і банківських [159] установ, фармацевтичних [138] і аптечних [139] закладів, машинобудівних підприємств [166], підприємницьких структур [123, 167], урбанізованих [129] і сільських [131] територій.

Таким чином, у вітчизняній практиці управління людськими ресурсами ланцюжок взаємозв'язаних і взаємозалежних понять «людський розвиток», «людські ресурси», «управління людськими ресурсами», «розвиток людських ресурсів» і «управління розвитком людських ресурсів» знайшов і достатньо вагоме науково-теоретичне обґрунтування, і масштабну практичну апробацію запропонованих теоретичних узагальнень, моделей, технологій та інструментів.

З цих позицій цілком обґрунтовано можна стверджувати, що ефективність концепції людського розвитку виявляється у набутих людьми нових знаннях, навичках, здібностях і т. ін., які роблять людські ресурси найбільшою цінністю суспільства. У зв'язку з цим видається цілком доцільним спрямовувати першочергове ресурсне забезпечення саме на їх розвиток як у загальнодержавних масштабах, так і на рівні підприємств, установ та організацій.

З цих самих позицій необхідно звернути увагу і на формування цілей концепції людського розвитку, які слід використовувати у практиці управління людськими ресурсами на рівні підприємств, а саме: забезпечення можливостей для кожної окремішньої особистості та їх детермінованих за різними ознаками груп (сім'я, колектив підприємства, територіальна громада тощо) прожити довге і активне життя з можливістю збереження гарного стану здоров'я, доступності до знань, одержання освіти і ефективного їх використання для заробляння коштів, що забезпечують гідний рівень життя.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що загальновідома мета концепції людського розвитку збігається з метою розвитку персоналу підприємства чи організації – якісно покращити потенціал людини з наступним його трансформуванням у корисні для суспільства, підприємства і особисто для неї результати, тому використання концепції людського розвитку в побудові моделі розвитку персоналу підприємств виглядає цілком логічним і виправданим.

Отриманий нами в підрозділі 1.1 попередній висновок про зв'язок рівня розвитку людських ресурсів підприємства з ефективністю його діяльності вимагає свого підтвердження через дослідження додаткових чинників, які впливають на рівень людського капіталу кожної окремішньої особи з числа персоналу, а саме притаманних їй: знань, здібностей, професійних навичок, досвіду, самомотивації та ін.

При цьому необхідно зазначити, що природна сутність понять «людські ресурси» і «людський капітал» є різною. Адже людський ресурс може бути трансформований у капітал виключно у тому випадку, коли знання, кваліфікації, вміння, навички і здатності, попередньо набуті особистістю (групою особистостей), стануть приносити їй/їм реальний дохід і створювати відповідний рівень фінансово-економічного добробуту [172]. Тобто цей процес стає можливим тільки за умови, що для особистості створений відповідний мікроклімат для самореалізації в процесі суспільного виробництва через організацію власної активної участі у цьому виробництві шляхом генерування пропозицій корисних для цього виробництва інтелектуальних та матеріалізованих продуктів.

Отже, послідовність трансформації людських ресурсів в людський капітал стає можливою тільки за створення необхідних умов, які б забезпечували перетворення накопиченого, збереженого і вірно використаного потенціалу людини в результати, які матимуть товарну форму і попит – реальні економічні категорії, які визначають рівень ефективності використання людських ресурсів підприємств.

Відштовхуючись від цієї тези, можна прийти до висновку, що при певному прогресі у сфері людського розвитку, досягнутому Україною протягом останнього десятиліття, який вилився у збільшення індексу людського розвитку протягом періоду 1990–2011 років на 5,7% [173], цей прогрес не можна вважати задовільним. Адже Україна залишається однією з небагатьох європейських країн, яка входить до другої групи країн з «високим рівнем ЛР», а не до першої – з «дуже високим».

Основна причина такої ситуації полягає, на нашу думку, в тому, що більшість представників керівного корпусу української національної економіки сьогодні ще продовжують ігнорувати очевидний зв'язок між рівнем розвитку економічно активних людських ресурсів всіх категорій та ефективністю функціонування всіх без винятку складових цієї економіки.

Підтвердженням цієї ситуації можуть служити продемонстровані нами в підрозділі 1.1 оцінки якості і професіоналізму людських ресурсів нафтогазової галузі, наявності та впливу на ці показники негативних чинників як в оточенні, так і у внутрішньому середовищі підприємств, а також відсутність будь-яких стратегічних намірів, не кажучи уже про офіційно розроблені і затверджені галузеві документи щодо виправлення існуючого становища.

І це при всій очевидності і загальному визнанні того факту, що оптимізація зв'язку між економічним зростанням і людським розвитком на загальнодержавному рівні вимагає пріоритетного:

- збільшення інвестицій в освіту, професійну підготовку і охорону здоров'я, як чинник сприяння реалізації здібностей людини та її участі в процесах суспільного виробництва, розподілі і споживанні благ;
- забезпечення справедливого розподілу доходів та національного багатства, яке гарантуватиме матеріальну базу розвитку населення;
- забезпечення балансу між соціальними витратами і зміцненням економічної бази соціальної сфери за рахунок диверсифікації джерел фінансування;
- розширення і гарантування можливостей вибору людьми їх політичної, соціальної та економічної поведінки.

Приземлюючи вказані пріоритети до рівня окремого підприємства, з необхідністю приходимо до висновку, що на рівні мікроекономічних об'єктів управління з переліку вищеназваних заходів найважливішими слід вважати такі складові людського розвитку як знання, здібності, професійні навички, досвід тощо – все те, що здобувається особистістю в процесі освіти.

Тому, уточнюючи і розвиваючи базові складові сучасних підходів до управління процесами забезпечення підприємств належними людськими ресурсами як стратегічним чинником і умовою постійного розвитку останніх, слід усвідомити, що цього вимагає необхідність їх постійної адаптації до все нових і нових вимог навколишнього середовища, яке динамічно змінюється, шляхом навчання, здобуття і ефективного використання нових знань і досвіду, нових кваліфікацій, навичок та вмінь.

Отже, ставлячи собі завдання модифікувати схему моделі управління залежністю між рівнем розвитку людських ресурсів підприємства [174] і ефективністю його функціонування (рис. 1.2), з урахуванням всього вищевказаного, прийдемо до узагальненої схеми моделі управління розвитком людських ресурсів і людського капіталу (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Схема моделі управління залежністю «рівень розвитку людських ресурсів підприємства – ефективність функціонування» (авторська інтерпретація)

І хоча теоретичні положення та методичне забезпечення розвитку людських ресурсів підприємств і виробничих організацій уже були предметом дослідження багатьох вітчизняних дослідників, розуміння суті і ролі поняття «управління розвитком людських ресурсів» у контексті процесу і процедури інтелектуалізації людського капіталу через проектування і реалізацію стратегічних освітньо-кваліфікаційних програм з розвитку людських ресурсів на основі інноваційних підходів, технологій, механізмів та інструментів їх реалізації може принести значну наукову новизну і практичну користь.

З метою ефективного розвитку людських ресурсів підприємств за допомогою освітньо-кваліфікаційних програм, технологій та інструментів розвитку їх персоналу слід обґрунтувати і запропонувати такі інноваційні рішення, які б врахували ті зміни в ринковому середовищі, що сформувались протягом останнього десятиліття XX і першого десятиліття XXI століть у процесі становлення і розвитку нової економіки – економіки, заснованої на знаннях та інформації.

Здатність навчатися і рівень знань членів організації є єдиним фактором, який може служити конкурентною перевагою фірми, що належить до компетенції керівників процесами розвитку ЛР. Таким чином, керівництво, відповідальне в рамках підприємства за розвиток ЛР, повинно усвідомлювати важливість цього процесу, мати розуміння того, як ці здібності можуть бути розвинуті, і давати можливість такого розвитку будь-якому працівнику – від топ-керівників до пересічних виконавців.

До абсолютно подібних висновків приходять і багато вітчизняних дослідників, наголошуючи на тому, що: «...для всіх типів моделей розвитку персоналу є і спільна ознака, яка полягає в організації навчання персоналу, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників...» [160], стрижнем розвитку людських ресурсів є забезпечення безперервного поповнення та оновлення знань працюючим населенням, що удосконалення управління РЛР повинно передбачати «...розробку і впровадження справедливої системи управління розвитком людських ресурсів», «...оптимізувати традиційні суспільні інститути (класичне навчання і виховання), розвивати випереджаючі освітні заклади нового типу (альтернативне навчання)...» [175], розглядаючи «...як обов'язкову умову високий рівень освіти, активну трудову мотивацію та мотивацію безперервного розвитку, а відповідно – постійне зростання людських потреб і цінностей та можливостей їх задовольняти» [176].

Таким чином, стає цілком виправданою і логічно доцільною детермінація основних можливостей та шляхів удосконалення процесів і процедур

управління розвитком людських ресурсів підприємств, виявлення і використання технологій та інструментів управління, спроможних забезпечити формування позитивних професійних і кваліфікаційних змін у людей, які живуть і прагнуть адекватно та успішно діяти в умовах нового оточення з досягненням соціально-економічного і морально-духовного добробуту.

1.3 Феномени синергетики і сінтелектики як основа підвищення ефективності колективної праці персоналу підприємств

Накопичений світовими школами менеджменту досвід переконливо свідчить, що вирішальним чинником тривалого, стабільного і успішного функціонування підприємств є високоякісне управління їх людськими ресурсами.

Адже тоді, коли більша частина фінансових, матеріальних та сировинних ресурсів підприємств з часом втрачають свої кількісні, вартісні та якісні показники, цінність їх людських ресурсів з роками може і повинна зростати. Тому в умовах становлення і розвитку інтелектуальної ринкової економіки саме цей вид організаційного ресурсу стає головним чинником забезпечення конкурентоспроможності, основою будь-яких інших конкурентних переваг підприємства, яка дозволяє останньому динамічно розвиватися і досягати запланованих результатів.

Однак реалізація новітньої управлінської парадигми на основі концепції інтелектокористування за формулою «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» [177] вимагає пошуку та ідентифікації нових підходів до формування необхідного рівня інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу персоналу підприємств, а також технологій та інструментів його ефективного використання.

Одним із високопотенційних інструментів управління розвитком і ефективним використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів

підприємств слід вважати феномен синергії та інструментарій досягнення синергізму.

Синергетика розглядається як новий міждисциплінарний підхід дослідження поведінки відкритих систем та складної поведінки їх компонент. Фундаторами та розробниками цього наукового напрямку є Г. Хакен [178, 179, 180], І. Пригожин [181, 182], Г. Малинецький [183].

Термін «синергетика» підкреслює принципову роль колективних взаємодій у виникненні та підтриманні процесів самоорганізації у різних відкритих системах. Система вважається такою, що самоорганізується, якщо вона без специфічних впливів ззовні набуває деякої впорядкованої часової чи функціональної структури. Специфічним впливом ззовні називають те, що нав'язує системі структуру чи порядок функціонування. У випадку самоорганізації система зазнає неспецифічного впливу ззовні, а саме: надходження енергії, ресурсів тощо [180]. Результатом самоорганізації може бути виникнення, взаємодія, а також взаємосприяння (наприклад, кооперація) складніших в інформаційному сенсі об'єктів, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають [182].

Для процесів самоорганізації системи характерними є такі риси, як спонтанність і випадковість. Це твердження знайшло підтвердження в синергетиці. Характерною умовою самоорганізації є властивість автономності. Це означає, що система реагує перш за все на внутрішні зв'язки, тобто орієнтується на особисту мету. Зовнішнє середовище в кращому разі ініціює певні зміни. При цьому «підсумок зміни станів також визначається саме взаємозв'язками у внутрішній структурі, а не зовнішнім поштовхом» [184, с. 15].

Процес самоорганізації системи підтверджує, що з посиленням організації ефективність раціональних і цілеспрямованих дій слабшає, організація сама «створює» себе, деколи протидіючи свідомому керівництву. Дослідження процесів самоорганізації дають можливість не тільки виявляти механізм

автономної циклічної самопідтримки, а й знаходити можливість запускати цей механізм.

Таким чином, синергетика (з грецької – спільний, діючий узгоджено) – це науковий напрям, що вивчає процеси утворення і колективних взаємодій об'єктів, які [184, с. 18]:

- відбуваються у відкритих системах за нерівноважних умов;
- супроводжуються інтенсивним обміном ресурсами та енергією між підсистемами та системою, системою та оточенням;
- характеризуються самовільністю поведінки, тобто відсутністю чіткої детермінації ззовні у поєднанні з їх взаємосприянням;
- отримують результат у вигляді впорядкування, самоорганізації, зменшення ентропії, а також еволюції систем.

Дослідження проблем і можливостей застосування основ синергетики при аналізі та управлінні економічними системами вже знайшли певне вирішення в роботах вітчизняних науковців. Так, в роботі А. Ляхова і М. Крачулової розкрито природу і різноманіття цього поняття, основних видів і форм синергізму в економіці і менеджменті [185]; концептуальні аспекти «синергічного менеджменту» та «економічної синергетики» розглянуто в роботах Ж. Поплавської [186] і В. Тарасевич [187]; прикладні аспекти використання явища синергізму в управлінні «міжнародним співробітництвом» розглянуті О. Хитрою [188], «державними організаціями» – О. Цуруль [189], «регулюванням трудової поведінки працівника» – Н. Базалійською [190] тощо.

Протягом останніх 20-30 років ставлення менеджменту до людських ресурсів докорінно змінилося. Адже потенціал та привабливість технологічного підходу до роботи з персоналом, що базується на роботизації, комп'ютеризації, створенні заводів-автоматів і можливості витіснення з виробництва робочої сили, вже вичерпано. Людський чинник в епоху економіки знань стає головним, а інвестиції в персонал, в його навчання та інтелектуальний розвиток вважаються першочерговими інвестиціями компаній. У зв'язку з цим в

управлінні відбувається зміщення акцентів на гуманістичний (персоніфікований) підхід, в основі якого лежить довготривалий та безперервний процес формування, розвитку, вдосконалення та ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу як управлінського, так і виконавчого персоналу підприємств.

Звернувшись до наведеного в [185] порівняння відомого математичного опису ефекту синергії О. Єрманського $\Sigma(a,b,c,...,n) > a+b+c+...+n$ та формалізації сенсу цього ефекту І. Ансоффом у вигляді виразу « $2+2=5$ », побачимо, що (при всій спільності) і в першому, і в другому виразах відсутні складові, які могли б пояснити причину виникнення ефекту.

Строго математично вплив ефекту синергізму можна було б визначити як відношення $K_C = \Sigma(a,b,c,...,n) / a+b+c+...+n$ або $K_C = 5/2+2$, що за змістом відповідає коефіцієнту перевищення (підсилення) результату, отриманого завдяки належній організації взаємодії елементів системи, до результату, отриманого без такої взаємодії. Тобто ефект синергізму є нічим іншим, як ефектом підвищення результативності та успішності підприємства за рахунок взаємопідсилення різних видів і сфер діяльності при організації їх належної взаємодії, коли кінцевий результат перевищує потенційну суму показників віддачі всіх організаційних ресурсів, що діють незалежно. В цьому контексті не можна не вказати, що, на думку професорів С. Вовканича і Л. Семів, саме від організації «... соціально-економічних взаємозв'язків і взаємодій, які генеруватимуть мотивацію кожного індивіда на примноження знань, споживання інформації, її виробництво та використання», залежать результати інноваційного розвитку соціально-економічних систем того чи іншого типу і масштабу [191, с. 60-61]. Отже, інноваційний розвиток соціально-економічної системи також є результатом виникнення і дії ефекту синергії.

Якщо задатись питанням щодо ідентифікації основної причини виникнення синергетичного ефекту в соціально-економічних системах підприємств, то відповідь на це цілком доречне питання вже дав свого часу

Хіроюкі Ітамі, яким, в результаті розгляду організаційно-ресурсного забезпечення підприємства [192], було введено в обіг на той час таке інноваційне додаткове поняття як «невидимі активи» (англ. – invisible assets), або «нематеріальні активи» (англ. – intangible assets). Авторами роботи [193] вони були досить влучно визначені як «... група факторів інформаційно-інтелектуального характеру, що включає об'єкти, які не ідентифікуються правом власності або затратами на їх придбання і створення». Іншими словами, економічні наслідки проявів синергізму в рамках підприємств більшістю експертів відносяться на рахунок взаємодії таких ресурсних складових, як «людський» та «інтелектуальний» капітали. Цілком обґрунтовано заперечуючи позицію багатьох зарубіжних і вітчизняних авторів щодо пріоритетності категорії «інтелектуальний капітал», який включає в себе як одну зі складових «людський капітал», професор С. Й. Вовканич в роботі [194, с. 72] наголошує на тому, що «...дедалі частіше поняття людського капіталу виступає в широкому контексті, де воно охоплює інтелектуальний капітал в системі сукупного капіталу підприємства...», а тому «... сьогодні слід досліджувати інтелектуальний потенціал суспільства (групи, людини), його соціальну і духовну спрямованість у контексті інноваційної моделі розвитку України, творення її знаннєвомісткої, інформаційної економіки, нового світогляду соціуму» [194, с. 74].

Погодившись із тим, що людський капітал – це сукупність знань, професійних навичок, умінь, здібностей, життєвого досвіду і мудрості, ділових і особистих контактів, які використовуються людиною (групою) для досягнення цілей, а сучасні концепції управління людськими ресурсами підприємств орієнтовані на його розвиток і ефективне використання, приходимо до того, що дослідження шляхів управління підвищенням інтегрального інтелектуального потенціалу персоналу шляхом навчання, розвитку комунікацій, організації співпраці людей та обміну знаннями між ними є, без сумніву, найважливішим

чинником формування коефіцієнта синергії K_C в рамках колективу (групи) підприємства.

Тому під ефектом інтелектуальної синергії, як наслідку концентрованого управлінського об'єднання і використання інтегрального інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємства його керівництвом, цілком очевидно слід розуміти «спільну інтелектуальну дію», якій у фундаментальній колективній монографії «Україна: Інтелект нації на межі століть» [195, с. 37] проф. Ю. Канигін дав визначення «сінтелектики» – «...науки про функціонування об'єднаного (колективного) інтелекту, який створює специфічний ефект акумуляції творчих (інтелектуальних) елементів складної системи, наділеної розумом (когнітивним рівнем)».

Таким чином, сінтелектика, виступаючи «... фундаментальним доповненням синергетики», розглядає процеси і механізми інтелектуальної взаємодії з досягненням сінтелектуального ефекту з наступним «... переходом його в комплексний синергетичний ефект» [195, с. 38].

Базою ж для досягнення сінтелектуального ефекту, безумовно, є показники рівня інтелектуального розвитку людини. Інтелект, за визначенням В. Ануріна [196, с. 14], – це «... вироблена спеціальною підготовкою здатність розумного суб'єкта сприймати і фіксувати інформацію з навколишнього світу, розуміти її, зберігати та обробляти, інтегруючи в систему наукових знань». Він набувається шляхом систематичних, цілеспрямованих занять, пов'язаних із засвоєнням та обробкою наукової інформації.

Звичайно, маючи лише визначений рівень коефіцієнта інтелекту IQ, не можна зробити висновки про спроможність досягнення ефекту інтелектуальної взаємодії, взаємопідсилення [197]. Адже високі показники коефіцієнта інтелекту IQ не є запорукою життєвого успіху та професійних досягнень, це тільки міра інтелектуальних, аналітичних, логічних та мислительних здібностей особистості. Запорукою плідної взаємодії, професійного зростання вважають емоційний інтелект EQ, що являє собою

здатність розуміти, адекватно оцінювати власні емоції та емоції оточуючих людей, а також керувати цими емоціями [198]. У людини з високим рівнем EQ добре розвинута соціальна совість, вона вміє працювати з іншими, вести їх за собою, надихати на справу, мотивувати, розкривати приховану енергію, вміє створювати колектив однодумців і, таким чином, отримувати високі результати. Більше того, чим вища посада, тим важливішими стають емоційні (а не технічні) здібності для досягнення успіху.

Для успішності та досягнення мети не менш значущою є здатність людини, лідера, керівника заряджати енергією себе і оточуючих, тобто рівень VQ – коефіцієнта життєвої енергії, інтенсивність бажання людини жити, що є рушійною силою, мотором, стимулятором розвитку. Чим вищий VQ, тим сильніше прагнення розвиватися, контролювати, що відбувається з фізичної, інтелектуальної і навіть емоційної точок зору. Обов'язок менеджера полягає у тому, щоб вивільнити енергію інших членів колективу і допомогти їм розкрити свій потенціал. При оцінці колективу можна легко визначити, чи володіє він високим VQ і активно виконує свої функції, або загруз у рутині. Варто зазначити деякі умови, при дотриманні яких можна діагностувати високий рівень VQ в компанії [199].

- При формуванні колективу керівники вдало підбирають співробітників з різним рівнем енергії.
- Виконавчий директор здатний керувати своїми емоціями відповідно до вимог кожної конкретної ситуації.
- Співробітники фонтанують новими ідеями.
- Люди звикли до відкритого вираження емоцій.
- Конкуренція всередині компанії носить здоровий характер, ґрунтується на повазі та почутті власної гідності.
- Керівництво цінує та заохочує співробітників, які беруть на себе ризик.
- Люди не бояться кидати виклик одне одному і керівництву компанії.
- Внесення змін являє собою безперервний, невинний процес.

Останнім часом стало очевидно, що кращі результати отримують ті організації, які діють нетрадиційно, в особливий спосіб, оригінально, відрізняються від інших, а також від звичних стереотипів і правил для стандартних ситуацій. Причини успіху пояснюються високим рівнем CQ – коефіцієнта творчої, креативної діяльності [200] персоналу та керівництва підприємства. Стало зрозуміло, що здатність до творчої активності є необхідною для пошуку нових оригінальних рішень щодо кардинальних змін в інноваційних процесах, у змінах організаційних структур і процесах управління, а також у залученні людей до творчих методів роботи, пошуку економії і т. п. Таким чином, творча активність керівника є фундаментальною характеристикою менеджера.

Наступний вид інтелекту – духовний (SQ), його проблематика активно досліджується в наукових, філософських і психологічних працях. Духовний інтелект займає центральне місце серед усіх видів інтелекту, оскільки він значною мірою задає напрям їх розвитку [201]. Він відображає прагнення людини до розуміння своєї суті та мети і встановлення зв'язку із всесвітом, пов'язаний з потребою людства у визначенні та розумінні сенсу свого життя. Саме SQ дозволяє мріяти і боротися. Він лежить в основі того, у що людина вірить, і визначає вплив переконань і цінностей на її дії. По суті, духовний інтелект і допомагає визначити правильні принципи та орієнтири, які формують совість, відповідальність, відданість. «Чим більше ви прислухаєтеся до голосу своєї совісті, тим більше совість вимагає від вас» [201, с. 380].

Людина з високим коефіцієнтом духовного інтелекту може прийняти рішення в бізнесі не тільки на основі фінансових вигод у короткостроковій перспективі, але і з урахуванням етичних аспектів та наслідків у довгостроковій перспективі. Особистість, яка володіє духовним інтелектом, робить свідомий внесок у майбутнє.

Звичайно, заздалегідь спроектувати умови досягнення синтелектуально-синергетичного ефекту досить важко. Також важко оцінити можливе збільшення загального потенціалу організації. Однак, розглядаючи критерії та

методи оцінки інтелектуального рівня працівників, узагальнюючи їх, можна виділити наступні групи показників, які відображають ефективність підвищення рівня професійного та інтелектуального розвитку персоналу підприємства та наявність інтелектуальної синергії у співпраці:

- 1) показники індивідуального зростання;
- 2) показники корпоративного зростання;
- 3) показники економічного зростання.

До першої групи належать показники:

- підвищення коефіцієнтів IQ, EQ, VQ, CQ, SQ працівників;
- покращення результатів професійної атестації;
- підвищення рівня професійної компетентності персоналу;
- збільшення відсотка працівників, котрі отримали сертифікати відповідності професійної діяльності;
- зростання зацікавленості (залучення) персоналу до навчальних програм (тренінги, семінари, курси, стажування ...) тощо.

Другу групу формують наступні показники:

- зниження рівня плинності кадрів;
- підвищення трудової дисципліни;
- зростання освітнього та професійного рівнів працівників;
- збільшення відсотка персоналу, який займається інноваційною діяльністю;
- збільшення числа претендентів на вакансії;
- зниження рівня конфліктності у колективі;
- наявний синергетичний ефект від взаємодії працівників тощо.

До третьої групи належать показники:

- приріст продуктивності праці;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг;
- збільшення інноваційної продукції в загальному обсязі;

- зростання ділової репутації;
- зростання рівня інвестиційної привабливості;
- рентабельність виробничої діяльності, рентабельність продажів тощо.

Наведені вище показники не вичерпують усіх можливих критеріїв оцінки ефективності підвищення інтелектуального рівня працівників, зростання їх професіоналізму та самовдосконалення. Дані критерії не можуть достовірно визначити, а тим більше виміряти сінтелектуальний ефект, але дають змогу узагальнити та визначити ефективність корпоративної політики підприємства, спрямованої на розвиток інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємства.

Узагальнюючи викладене вище, можна зробити висновок, що сінтелектуальний ефект виникає як результат прояву внутрішньої енергії людини (інтелектуальної, емоційної, життєвої, творчої тощо), а також енергій єдності, довіри, співробітництва та самореалізації, коли вона вступає у партнерство з оточуючими людьми завдяки міжособистісній та груповій взаємодії. Саме енергія від спільної діяльності і є джерелом виникнення синергетичного ефекту в організації. Звичайно, синергізм може виникнути виключно за умови злагоджених, скерованих та скооперованих дій усіх учасників трудового процесу, які мають спільну мету і активно працюють у напрямку її досягнення. У книзі «Бізнес зі швидкістю думки» Білл Гейтс писав: «Щоб залучити до роботи розумних людей, треба забезпечити їм умови спілкування з іншими розумними людьми. Коли набирається критична маса людей з високим інтелектом, які працюють пліч-о-пліч одне з одним, потенціал компанії злітає до небес» [202, с. 264]. Український науковець О. Хитра [203, с. 85] визначає перспективи досягнення «кадрового синергізму» як «...позитивного або негативного ефекту поєднання людських ресурсів з іншими факторами виробництва, що визначається, з одного боку, професійною придатністю працівників та їх здатністю працювати

у команді, а з іншого боку – ступенем задоволення потреб окремого працівника, колективу та організації в цілому».

Висновки до розділу 1

Таким чином, в результаті аналізу доцільності і обґрунтування необхідності інтенсифікації розвитку людських ресурсів підприємств вітчизняної нафтогазової галузі, ретроспективного огляду генезису методів і підходів до навчання та розвитку дорослих, використання цих методів у практиці управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств, а також визначення необхідності підвищення ефективності колективної інтелектуальної праці персоналу підприємств з виникненням синергетичного ефекту, як результату інтелектуальної взаємодії, ми отримали можливість зробити наступні висновки, зорієнтовані на визначення напрямків, цілей і завдань подальших наукових досліджень:

1. Продемонстровано незаперечну важливість і необхідність удосконалення процесів управління розвитком персоналу стратегічно важливої галузі національної економіки – нафтогазового комплексу України, його підприємств, установ і організацій, стан яких визначатиме його конкурентоспроможність, а значить енергетичну, економічну і національну безпеку. Це вимагає адекватного потребам сьогодення наукового обґрунтування, визначення цілей та завдань щодо розвитку людських ресурсів з метою адаптації галузі до вимог економіки знань. При цьому безсумнівним пріоритетом у процесі розвитку слід вважати розвиток людського капіталу управлінського корпусу підприємств галузі.

2. Доведено, що єдиним нескінченно відтворювальним ресурсом будь-якого підприємства є отримані його людськими ресурсами в процесі навчання і розвитку знання та досвід, а накопичений таким шляхом людський капітал і потенціал стають стратегічними чинниками розвитку підприємств. При цьому

ЛР стають не елементом витрат, а елементом активів підприємства, в зв'язку з чим зростають значення і ефективність інвестування в процеси навчання і розвитку ЛР з подальшою капіталізацією останніх та отриманням максимального соціально-економічного ефекту.

3. Встановлено, що в умовах знаннєвомісткої економіки вимоги до якості людських ресурсів у всіх сферах суспільного виробництва диктують необхідність розробки і використання сучасних інноваційних підходів до управління їх постійним розвитком, що, своєю чергою, обумовлює актуальність теоретичних досліджень і практичних дій з удосконалення підсистеми управління розвитком людських ресурсів підприємств, змісту її діяльності і чинників ефективного функціонування.

4. Встановлено, що з метою ефективного розвитку людських ресурсів підприємств за допомогою освітньо-кваліфікаційних програм, технологій та інструментів розвитку слід обґрунтувати і запропонувати такі інноваційні рішення, які б врахували зміни в ринковому середовищі, сформовані в останнє десятиліття XX і перше десятиліття XXI століть у процесі становлення і розвитку економіки знань та інформації, в умовах якої здатність навчатися і рівень знань персоналу є єдиним фактором, спроможним бути конкурентною перевагою підприємства, яка належить до компетенції керівників процесами розвитку ЛР.

5. Визначено, що синергізм є наслідком спільної творчої діяльності учасників групи, в результаті якої створюються якісно нові групові комунікації, а також якісно новий спільний вид енергії, величина якої перевищує суму окремо взятих складових цієї енергії. Синергетичний ефект може виникнути виключно за умови злагоджених, скерованих та скооперованих дій усіх учасників трудового процесу, які мають спільну мету і активно працюють на її здійснення. Саме енергія від спільної діяльності і є джерелом виникнення синергетичного ефекту в організації.

6. Доведено, що сінтелектуальний ефект виникає як результат прояву внутрішньої енергії людини (інтелектуальної, емоційної, життєвої, творчої тощо), а також енергій єдності, довіри, співробітництва та самореалізації, коли вона вступає у партнерство з оточуючими людьми завдяки міжособистісній та груповій взаємодії. Сінтелектика розглядає процеси і механізми інтелектуальної взаємодії з досягненням сінтелектуального ефекту з наступним переходом його в комплексний синергетичний ефект. Тому управління підвищенням інтегрального інтелектуального потенціалу персоналу шляхом навчання, розвитку комунікацій, організації співпраці людей та обміну знаннями між ними є, без сумніву, найважливішим чинником виникнення сінтелектуально-синергетичного ефекту в рамках колективу підприємства.

Таким чином, видається цілком очевидною необхідність продовження дослідження шляхом:

- аналізу місця і ролі процесів розвитку людських ресурсів підприємств у рамках комплексу всіх інших процесів їх ділової активності з метою виявлення, наукового обґрунтування і практичного використання нових можливостей підвищення їх ефективності і результативності;

- розробки та апробації комплексу рекомендацій з удосконалення системи, процесів і процедур управління розвитком людських ресурсів підприємств з використанням інноваційних технологій та інструментів на основі сінтелектуально-синергетичної взаємодії персоналу.

Основні положення даного розділу викладено в публікаціях [4, 174, 197, 331, 336].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

2.1 Процесний підхід до управління розвитком і використанням людських ресурсів підприємств

Цілі і завдання з управління розвитком людських ресурсів сучасних підприємств, які створюються і повинні успішно функціонувати в епоху економіки знань, кардинально відрізняються від традиційних підходів до підготовки кваліфікованого кадрового наповнення для підприємств індустріальної економіки.

Сучасний період часу характеризується підвищеною увагою до таких проблем управління організаціями, як облік, вимірювання та оцінювання вартості інтелектуального та людського капіталу (активів) організації, управління персоналом, виявлення і впровадження ефективних технологій управління розвитком та використання людських ресурсів підприємств, орієнтованих на сприяння нарощуванню і підтримку конкурентоспроможності та ринкової вартості організації.

Однак для більшості українських підприємств у сфері управління персоналом, і насамперед управління його розвитком, сьогодні продовжує залишатися характерною функціональна модель управління з низкою істотних недоліків. З позицій же модернізації і доцільної модифікації цієї важливої сфери ресурсного забезпечення будь-якого виробництва головним трендом світових шкіл менеджменту виступає застосування процесних підходів до управління всіма без винятку напрямками та сферами діяльності підприємств.

В основі цього підходу лежить погляд на підприємство не як на сукупність функціональних підрозділів, а як на детерміновану множину взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів, якісне, погоджене і скоординоване виконання яких формує кінцевий результат. Враховуючи ж той незаперечний факт, що більшість процесів реалізуються за участю людей, доцільність удосконалення діяльності останніх як позитивного чинника досягнення кінцевих результатів не викликає сумніву.

Існуючий навіть на сьогодні «різnobій в класифікації бізнес-процесів спричинений тим, що більшість науковців використовують тільки дві класифікаційні ознаки, за якими ділять будь-які процеси на «основні» і «допоміжні» [204]. Правда, для прикладу, в [205], окрім «основних» (операційних) і «допоміжних» (підтримуючих), уже було ідентифіковано і виділено в окрему категорію «управляючі» бізнес-процеси.

Автор роботи [206] вже запропонував поділ процесів на 5 видів, а саме: первинні (дослідження і розробки, маркетинг, постачання, виробництво, продажі); вторинні, або підтримуючі (фінансовий менеджмент і контроль, менеджмент персоналу, адміністративний менеджмент тощо); системні, або керуючі (планування і контроль, логістика на корпоративному рівні); рішення (процес взаємодії з іншими процесами) і комунікаційно-інформаційні (які інтегрують усі попередньо перераховані).

Автори вітчизняного посібника [207], описуючи процесний підхід до управління, ідентифікують уже 6 їх різновидів: основні – орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, що є цільовими об'єктами і забезпечують отримання прибутку; супутні – орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, що є результатом супутньої основному виробництву виробничої діяльності організації і також забезпечують отримання прибутку; допоміжні – призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів та орієнтовані на підтримку їхніх специфічних рис; забезпечуючі – призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів та орієнтовані

на підтримку їхніх універсальних рис; управління – охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і організації загалом; розвитку – вдосконалення створюваного товару або послуги, процеси розвитку технологій, процеси модифікації обладнання, а також інноваційні процеси.

Слід вказати, що, на нашу думку, всі наведені вище приклади класифікацій бізнес-процесів ґрунтуються на їх поділі за функціональними ознаками, а саме ознаками взаємозв'язку, взаємовпливу і взаємопідпорядкування. Тому за основу удосконалення діяльності будь-якої із функціональних підсистем підприємства слід брати аналіз, визначення цілей і генерування пропозицій щодо необхідних змін у процесах, які відбуваються в тій чи іншій підсистемі, в зв'язку з чим дослідження процесно орієнтованих підходів до управління підприємствами набувають широкого практичного розповсюдження.

Очевидно, що коли процес виступає і як об'єкт дослідження, і як об'єкт удосконалення, то це поняття вимагає уточненого трактування саме з управлінських позицій і характеристик.

Аналізуючи у взаємозв'язку такі терміни, як «процесний підхід», «процесне управління» і «процес», автор роботи [208] прийшов до висновку, що ні визначення стандарту ISO, ні визначення М. Хаммера і Дж. Чампі не є виключно точними і чіткими, та запропонував наступне формулювання: «Процес – це потік робіт, що відбувається всередині кожної організації від одного виконавця до другого, результатом якого ми маємо продукт, котрий має цінність для споживача».

Ми ж пропонуємо теоретично обґрунтувати нові можливості удосконалення опису функціонування систем, в яких відбуваються ті чи інші процеси, з урахуванням нових класифікаційних ознак, таких як рівень позиціонування процесу в управлінській ієрархії і його функціональна приналежність.

Адже в епоху економіки знань, коли відбувається перехід «...від економіки рук до економіки голів» [169, с. 8], усе більшого значення набуває такий

ресурсний показник підприємства, який з позицій сучасної економіки характеризується цілим комплексом наступних термінів:

- інтелектуальні ресурси;
- інтелектуально-ресурсний потенціал;
- людський потенціал і людський капітал;
- інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал тощо.

Цілком очевидно, що процесне управління підприємством вимагає формування і відповідної процесної структури управління, оволодіння як керівним, так і виконавчим корпусом процесними управлінськими та виконавчими технологіями, що неможливо без уточнення існуючої класифікації бізнес-процесів за їх управлінськими ознаками.

Перегляд і уточнення класифікації бізнес-процесів, які протікають в рамках підприємства з позицій управління, було здійснено за участю автора в роботі [209]. В ній, на відміну від наведених вище класифікацій, було запропоновано наступний поділ процесів:

1. Управлінський бізнес-процес вищого рівня (процес-суб'єкт) – послідовність дій суб'єкта управління організаційною системою з реалізації комплексу функцій планування, організовування, мотивування і контролю діяльності об'єкта ΣU_i у напрямку досягнення системою запланованого результату ΣR_i .
2. Управлінський бізнес-процес нижчого рівня (процес-об'єкт + процес-суб'єкт) – процес вироблення управлінських рішень Σu_i щодо розподілу і використання ресурсів кожним із окремих виконавчих процесів з отриманням результату R_i .
3. Забезпечувальні бізнес-процеси (процес-об'єкт + процес-суб'єкт) – послідовність дій із забезпечення належного протікання управлінських процесів вищого і нижчого рівнів (кадрове, фінансове, інформаційне, консалтингове, охорони і захисту інтелектуальної власності тощо), виконавчих процесів усіх категорій (кадрове, фінансове, функціональне, технічне, технологічне, охорони праці тощо).

4. Виконавчі бізнес-процеси – послідовність дій об'єктів управлінського процесу вищого або нижчого рівнів, які, своєю чергою діляться на: елементарні, прості, послідовність простих, паралельні прості, паралельно-послідовні прості, послідовно-паралельні прості.

Графічна інтерпретація типових бізнес-процесів підприємства представлена на рис. 2.1.

Елементарний процесний граф (ЕПГ), як інтерпретація елементарної складової будь-якого процесу, який не підлягає подальшій деталізації з позицій управління його протіканням, представлено на рис. 2.1а.

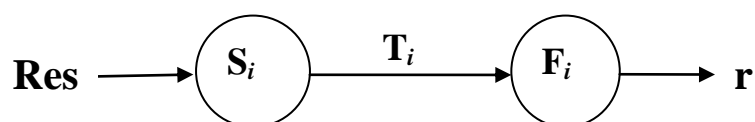


Рис. 2.1а Елементарний граф бізнес-процесу



Рис. 2.1б Простий виконавчий бізнес-процес як послідовність n елементарних графів

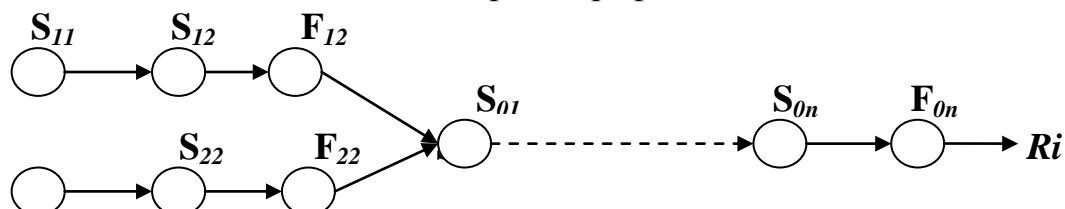


Рис. 2.1в Паралельно-послідовний виконавчий бізнес-процес

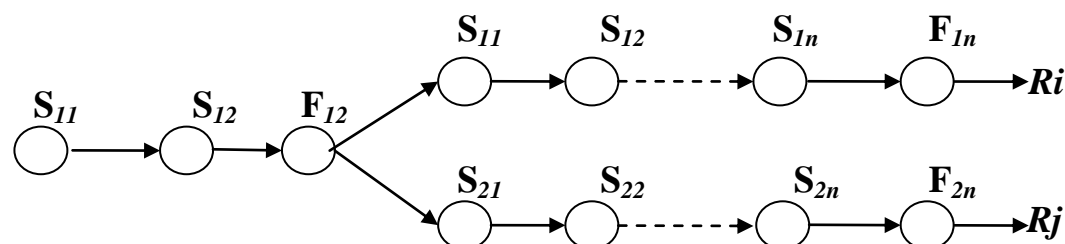


Рис. 2.1г Послідовно-паралельний виконавчий бізнес-процес

Рис. 2.1 Графічна інтерпретація типових бізнес-процесів підприємства (Джерело [209])

ЕПГ характеризується ресурсами Res_i , які витрачаються в процесі його реалізації, часом початку – S_iT , часом тривалості – T_i і часом закінчення – F_iT .

Таким ЕПГ можна інтерпретувати будь-яку елементарну операцію r_i (роботу, дію, акт, процедуру), яка реалізується персоналом підприємства для вирішення окремого завдання з досягнення встановленої мети (результату) $R_i = \sum r_i$, в рамках діяльності підприємства. При цьому $T_i = FT_s - ST_i$, $Res \rightarrow r_i$, а $R_i = \sum r_i$, де $i = 1 \div N$.

ЕПГ виступає основою для опису складних процесів у вигляді їх можливих послідовних (рис. 2.1б), послідовно-паралельних (рис. 2.1в) та паралельно-послідовних (рис. 2.1г). Запропонована нами в [209] ієрархічна структура взаємного підпорядкування, взаємодії та взаємозалежності всіх типів і категорій бізнес-процесів у рамках підприємства, виконана з використанням запропонованої вище класифікації, представлена на рис. 2.2. При цьому кожен i -тий бізнес-процес підприємства, загальне число яких N , створює якийсь частковий результат R_i . Отриманий результат використовується для започаткування або забезпечення наступного процесу і т. д., а сума результатів усіх N бізнес-процесів $\sum R_i$ ($i = 1 \div N$) і становить головну мету існування підприємства.

Враховуючи ту обставину, що комплекс управлінських процесів вищого рівня $\sum U_i$, генерованих органом управління підприємством, реалізує всі необхідні управлінські функції щодо $(1 \div n)$ забезпечувальних процесів нижчих рівнів, $(n+1 \div N)$ управлінських і призначених для забезпечення відповідними рішеннями, ресурсами і послугами всіх без винятку N виконавчих і забезпечувальних процесів, результат управління системою $\sum R_i$ визначається комплексом якісно підготовлених, прийнятих і реалізованих управлінських рішень вищого рівня $\sum U_i$, комплексу управлінських рішень $\sum u_i$ щодо кожного із n забезпечувальних та N виконавчих процесів у системі.

Така процесно орієнтована інтерпретація діяльності структурних підрозділів будь-якого функціонального призначення в організаційній системі

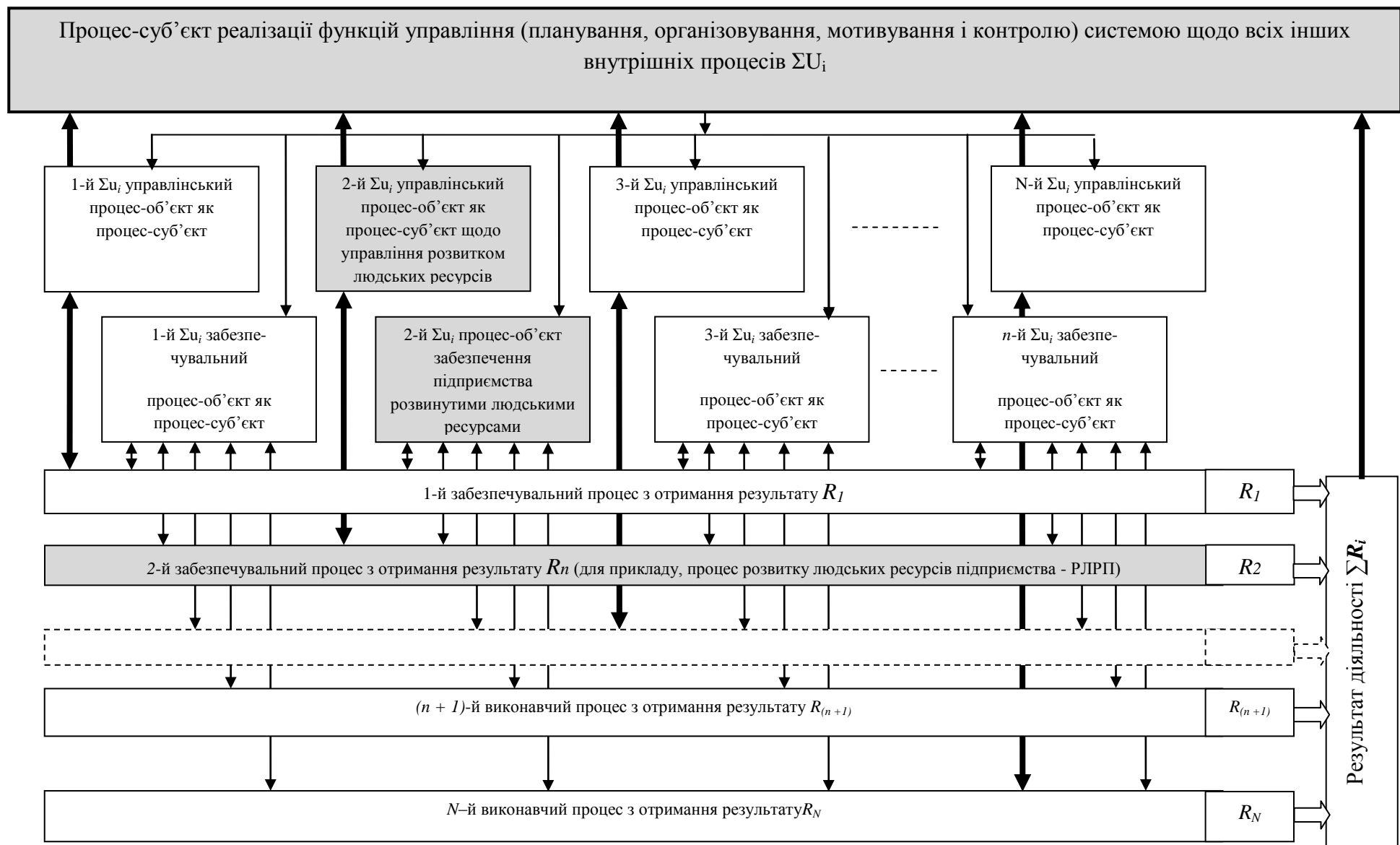


Рис.2.2 Ієрархія управлінських, забезпечувальних і виконавчих процесів в системі (тушуванням виділено процеси РЛРП)
(розроблено автором)

(управлінська діяльність, основне виробництво, інфраструктурне забезпечення, забезпечувальне обслуговування тощо) дає можливість комплексного аналізу, управлінської корекції та удосконалення всіх бізнес-процесів системи – як кожного зокрема, так і в комплексі.

При цьому принциповою відмінністю процесів розвитку людських ресурсів в рамках підприємств від усіх інших категорій бізнес-процесів слід вважати ту обставину, що в своїй більшості управлінські (обох рівнів), виробничі і забезпечувальні процеси є протягом певного часу усталеними за своїм змістом (незмінними).

Водночас процеси розвитку ЛР повинні бути об'єктами постійного аналізу, перегляду, оновлення і усвідомлено випереджаючої динаміки необхідних і доцільних змін у зв'язку з тим, що будь-які інші категорії (технічні, технологічні чи організаційні) вимагають, щоб їх реалізували попередньо навчені і підготовлені людські ресурси підприємства, які вже оволоділи необхідними новими знаннями і навичками до рівня здатності їх успішного використання в інноваційних бізнес-процесах.

Саме в зв'язку з цим більшість існуючих визначень процесного підходу до розвитку персоналу підприємств зводяться до таких ознак цього процесу, як циклічність і неперервність. До прикладу, якщо автори відомої монографії з розвитку ЛР Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон і М. Сюрте визначають процес РЛР як «Цілісний та активний процес удосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектра навчальних методів та стратегій» [210, с. 20], то проф. Ф. І. Хміль, підкреслюючи циклічність, визначає його як «повторюваний процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації» [211, с. 325], проф. В. А. Савченко, наголошуючи на неперервності, інтерпретує його як «Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій ...» [212, с. 17], а проф. Й. М. Петрович, представляючи його як «... сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного та професійного

потенціалу працівників і зростання їх здібностей», також наголошує на тому, що він має бути «неперервним процесом» [213, с. 28].

Слід вказати, що розділ 6.2 «Людські ресурси» стандарту ISO 9001:2008 також визначає, що «... персонал, залучений до робіт, які впливають на відповідність продукції вимогам до неї, повинен бути компетентним, тобто мати належні освіти, професійну підготовленість, навички та досвід» [214]. Отже, віддача будь-якого співробітника залежить від його знань, умінь і навичок, що стосуються виконання окремих операцій в рамках процесу та рівня повноважень, якими він наділений для реалізації своїх компетенцій. Окрім цього всього, співробітник ще й повинен мати бажання все перераховане вище ефективно і результативно застосовувати на практиці.

Стандарт ISO вимагає також постійно підвищувати рівень компетенції персоналу. Отже, організація повинна:

- а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, які впливають на відповідність продукції вимогам до неї;
- б) якщо це застосовано, забезпечувати проведення навчання або вживати інших заходів для досягнення потрібної компетентності;
- в) оцінювати результативність ужитих заходів;
- г) забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості його діяльності та щодо його внеску в досягнення відповідної якості;
- д) вести відповідні записи стосовно освіти, професійної підготовленості, навичок і досвіду [214].

Якщо розглядати управління розвитком ЛР як процес, що забезпечує діяльність організації на будь-якій стадії її розвитку, то можна виділити в укрупненому вигляді наступні основні процеси:

- ✓ стратегічне планування персоналу;
- ✓ аналіз робіт в організації;
- ✓ підбір та адаптацію персоналу;
- ✓ оцінку рівня кваліфікації та потенціалу людських ресурсів підприємства;

- ✓ навчання і розвиток персоналу для підтримки необхідного рівня компетентності;
- ✓ оцінювання результативності навчання;
- ✓ мотивацію та планування кар'єри працівників;
- ✓ кадрове адміністрування і діловодство.

Оскільки персонал відповідно до стандарту належить до ресурсів процесу, ми повинні сформулювати вимоги до ресурсів, щоб забезпечити людський ресурс необхідної якості як складову будь-якого бізнес-процесу в системі. Процеси ж розвитку ЛР підприємства повинні носити випереджаючий характер щодо можливих або терміново необхідних (як рефлексії на вимоги оточення) змін на цьому підприємстві.

Тільки такий підхід до розвитку ЛР підприємства забезпечуватиме постійну адаптацію його ресурсних можливостей до все нових і нових викликів та вимог оточення.

Елементарний граф бізнес-процесу постійного розвитку особистості пересічного представника людських ресурсів протягом часу T_i його зайнятості на підприємстві повинен, на нашу думку, виглядати так, як це представлено на рис. 2.3.

На рисунку прийняті наступні позначення: S_i – початок процесу розвитку ЛР (зарахування на роботу); F_i – закінчення процесу розвитку ЛР (звільнення, вихід на пенсію); Res – ресурси, витрачені на бізнес-процес розвитку ЛР; r_i – результат i -го бізнес-процесу; W_{LKSi} – вартість стартового людського капіталу особистості пересічного представника в момент його внесення до списку персоналу підприємства; W_{Resi} – вартість ресурсів, витрачених підприємством на РЛР особистості пересічного представника; W_{Rezi} – вартість генерованих особистістю пересічного представника результатів, які стали часткою загальної вартості $W_{\Sigma Rez}$ результату R_i діяльності підприємства.

У зв'язку із виділеними вище особливостями інтерпретація і опис елементарного процесного графа розвитку ЛР підприємств вимагає певного уточнення, яке обумовлене необхідністю дослідження особливостей і

специфіки цілепокладання, організації та реалізації цього бізнес-процесу в рамках сучасного підприємства.

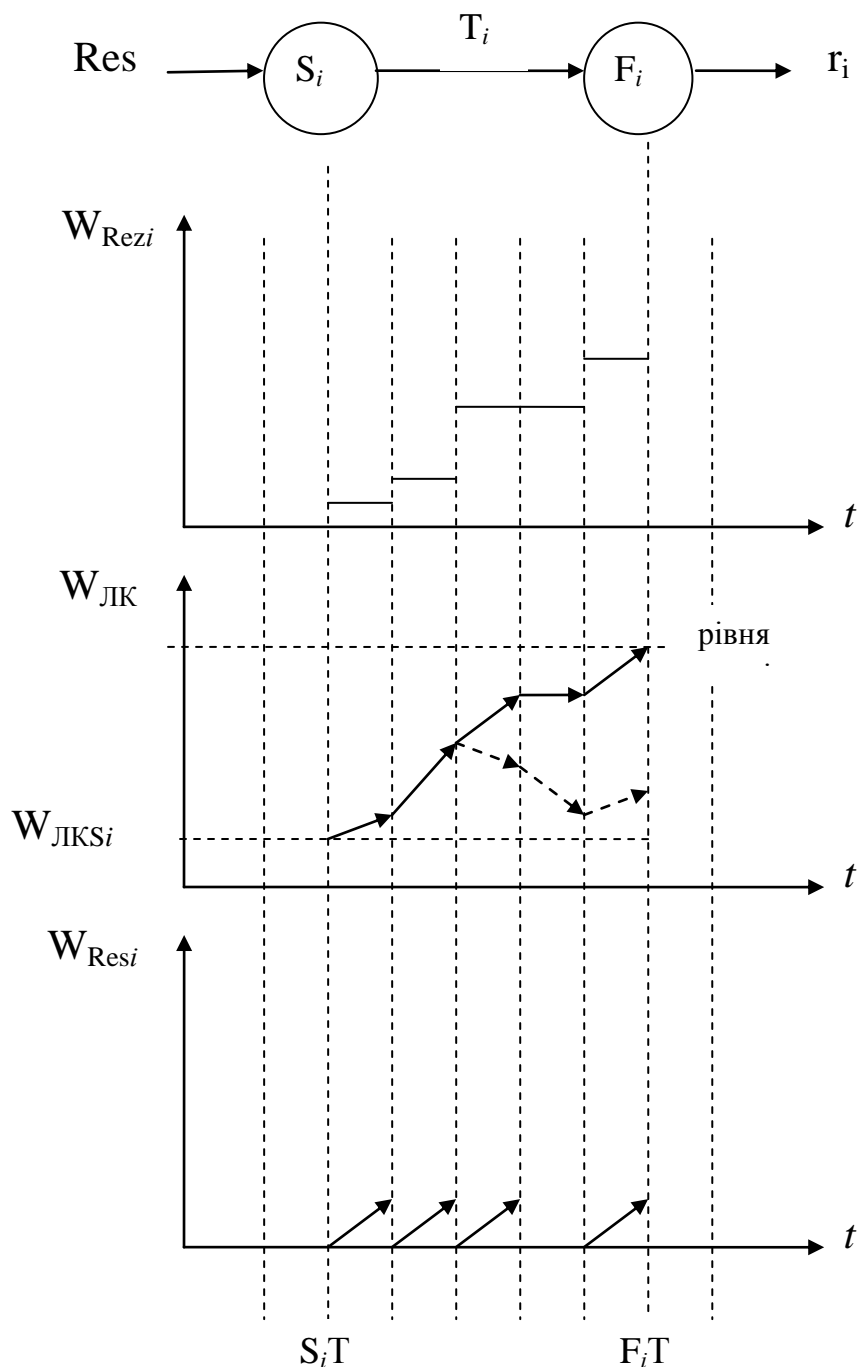


Рис. 2.3 Ресурсно-часова діаграма ітераційного бізнес-процесу розвитку людських ресурсів підприємства як основа прийняття управлінських рішень щодо постійного розвитку особистості (розроблено автором)

Слід, однак, вказати, що більшість відомих праць вітчизняних дослідників процесів розвитку ЛР підприємства, як і в наведеній на рис. 2.3 ресурсно-часовій діаграмі, традиційно представляють і досліджують процеси розвитку

персоналу підприємства у вигляді певної послідовності організаційних етапів з планування потреб розвитку, розробки навчальних програм, визначення необхідних ресурсів і витрат, оцінювання ефективності процесу, прийняття відповідних рішень за його результатами і т. д. [215, 216, 217, 218, 219, 220].

Однак ретельний контент-аналіз вітчизняних і зарубіжних публікацій щодо проблем розвитку ЛР підприємств на всіх перерахованих вище етапах демонструє, що до останнього часу в простір предметних досліджень специфіки процесів розвитку ЛР не потрапляв процес найважливішого етапу S_iT-F_iT – етапу реалізації суб'єктами управління підприємством і розвитком його ЛР комплексу рішень щодо напрямків, обсягів і рівня необхідних знань, кваліфікацій, умінь і навиків категоріям людських ресурсів підприємства, детермінованих за відповідними ознаками.

Якщо ж прийняти за предмет подальших досліджень виключно етап процесу передачі необхідної для будь-якого підприємства інформації (необхідної, релевантної, доцільної, достовірної і т. п.) щодо рівня знань, досвіду, навиків і кваліфікації його персоналу, то видається цілком доцільним продовжити аналіз і оцінку процесів розвитку ЛР саме на етапі їх передачі – сприйняття – використання останніми.

При цьому місце підпроцесу передачі необхідних знань у процесі належного функціонування загальної структурної схеми взаємодії учасників управлінського, виконавчих і забезпечувальних підпроцесів (як це передбачено в запропонованій вище ієрархії, рис. 2.2) представлене нами в більш деталізованому вигляді на рис. 2.4.

На цьому рисунку з використанням традиційної інтерпретації суб'єкт-об'єктного підпорядкування структурних складових системи з охопленням повним і частковими зворотними зв'язками показано, що участь у прийнятті і реалізації рішень щодо будь-якого об'єкта розвитку ЛР (O_p) беруть ланки СУ (суб'єкт управління) і ОУ-СУ_{ПР} (об'єкт-суб'єкт управління процесом розвитку ЛР). Споживачем результату r_i розвитку ЛР виступає $(n+j)$ -й виконавчий процес із множини $(n+1 \div N)$.



Рис. 2.4 Структурна схема взаємодії учасників процесу розвитку людських ресурсів на основі інтерпретації стосунків у вигляді типової управлінської пари суб'єкт-об'єкт з охопленням зворотним зв'язком (розроблено автором)

Таким чином, з позицій нашого дослідження найбільший інтерес викликає процесний підхід не так до передачі, засвоєння і використання технічних, технологічних, економічних і т. п. знань, який за рішенням СУ реалізується ОУ-СУ_{ЛР} щодо людських ресурсів будь-якого виконавчого процесу з їх множини $(n+1 \div N)$, як до вміння ефективно, продуктивно і успішно взаємодіяти в процесі співробітництва.

Саме з цих позицій вважаємо за доцільне звернути увагу на одну дуже важливу обставину, яка заслуговує на ідентифікацію і врахування в процесах розвитку ЛР підприємств як пріоритетний напрямок. Ця обставина полягає у відсутності як у стандарті ISO, так і в масі теоретичних досліджень із встановлення пріоритетів, цілей і завдань з розвитку персоналу необхідних знань, умінь і володіння техніками та технологіями ефективної взаємодії учасниками будь-яких (управлінських, виконавчих і забезпечувальних) процесів, які відбуваються в системі, – процесів міжособистісних стосунків, спілкування, співпраці і т. п.

Адже навіть блискуче володіння розвинутим персоналом усіх категорій ЛР підприємства найнеобхіднішими і надсучасними знаннями за відсутності людських стосунків, згоди, злагоди і співпраці не забезпечать спільного успіху.

Частково ці проблеми вирішують сьогодні широко відомими технологіями у сфері управління персоналом підприємств (людські стосунки, стилі управління, лідерство, мотивація, створення команд і т. п.).

Однак з позицій управління розвитком ЛР на основі дослідження процесу взаємодії складових елементів системи і її підсистем з метою ідентифікації релевантних можливостей удосконалення їх готовності до ефективної взаємодії та використання останніх у практиці управління підприємствами дослідження не проводились.

При цьому слід зауважити, що вся структурна схема взаємодії учасників процесу розвитку ЛР (рис. 2.4) побудована на ієрархічній взаємодії «типових

управлінських пар» «суб'єкт – об'єкт», а саме: СУ – ОУ-СУ_{ПР}, ОУ-СУ_{ПР} – О_Р, О_Р – (n+1)-й виконавчий процес і т. д.

У зв'язку з цим предметом поглибленого дослідження з метою виявлення релевантних можливостей удосконалення взаємодії повинні стати в абстрагованому вигляді «типова управлінська пара» «суб'єкт – об'єкт» та певні особистісні характеристики учасників цієї взаємодії в таких категоріях як «керівник – виконавець», «викладач – слухач», «керівник-викладач – слухач-виконавець» і т. п.

На рис. 2.5 демонструються виділені із загальної структурної схеми 2.4 управлінські пари СУ – ОУ-СУ_{ПР} (рис. 2.5а), ОУ-СУ_{ПР} – О_Р (рис. 2.5б), а також їх узагальнена інтерпретація у вигляді пари СУ – ОУ (рис. 2.5в), яка традиційно охоплена зворотним зв'язком і яку слід дослідити на предмет виявлення можливостей підвищення ефективності і результативності взаємодії складових з наступним використанням результатів дослідження для удосконалення цілей розвитку ЛР.

З огляду на це слід вказати, що, з позицій нашого дослідження, нас цікавлять ідентифікація і встановлення цілей розвитку не в традиційних оцінках засвоєння і використання того чи іншого обсягу необхідних підприємству, підрозділу, групі чи технологічному процесу знань, а в розвитку у персоналу здатності і вміння ефективно використовувати як уже наявні у нього, так і майбутні знання, кваліфікації і компетенції.

Тобто, якщо традиційні підходи до управління розвитком ЛР підприємств ґрунтуються здебільшого на передачі ОУ-СУ_{ПР} (ретрансляції) за рішенням ОУ тих чи інших обсягів необхідних персоналу О_Р знань з використанням найрізноманітніших навчальних технік і технологій, то в нашому випадку вважаємо за необхідне визначити загальні умови і шляхи розвитку у ЛР нових здібностей і готовності до використання інноваційних напрямків і технологій спільної, командної, злагодженої роботи.

З цією метою звернемось до аналітичного опису взаємодії елементів узагальненої схеми взаємодії СУ – ОУ (рис. 2.5б), наведеної в [221, с. 100-

101], і замінимо присутні в формулі передаточні функції [221, с. 152-153] коефіцієнтами трансформації (K_{TP}), як це було запропоновано в роботі [222] для інтерпретації складових елементів соціально-економічних систем.

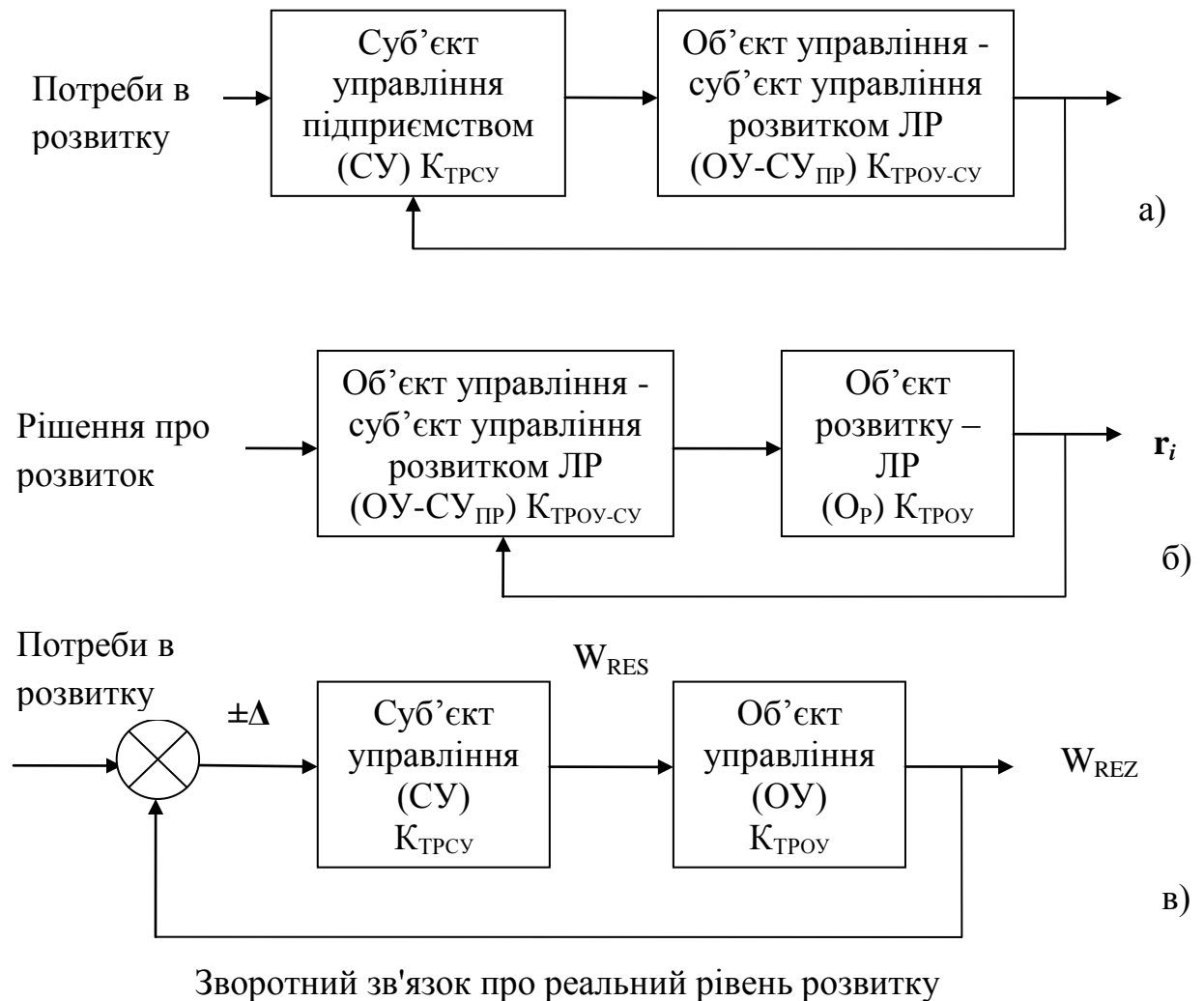


Рис. 2.5 Структурні схеми поелементної взаємодії учасників реалізації процесу розвитку ЛР в системі (розроблено автором)

В результаті отримуємо наступний вираз:

$$W_{REZ} = K_C \cdot W_{RES} / (1 \pm \alpha \cdot K_C), \quad (2.1)$$

де K_C – коефіцієнт трансформації системи ($K_C = K_{TPCU} \cdot K_{TPOU}$); K_{TPCU} – коефіцієнт трансформації СУ; K_{TPOU} – коефіцієнт трансформації ОУ; W_{RES} – вартість усіх видів ресурсів, спожитих складовими типової управлінської пари в процесі виконання функціональних завдань; W_{REZ} – вартість

генерованого типовою управлінською парою в процесі виконання функціонального завдання результату продукту (матеріального, нематеріального і т. д.); α – коефіцієнт зворотного зв'язку.

Отже, якщо передаточні функції всіх учасників процесу інтерпретувати у вигляді коефіцієнтів трансформації (перетворення) індивідуумом вартості вхідного набору спожитих у процесі діяльності ресурсів у якийсь вихідний результат, для якого характерна інша (більша) вартість, то цілком очевидно, що очікуваний результат соціально-економічного процесу повинен описуватися наступним виразом

$$W_{\text{REZ}} = K_C \cdot W_{\text{RES}} \gg 1, \quad (2.2)$$

який відповідає формальному опису розімкнутої (некерованої, нерегульованої) типової пари за умови $\alpha = 0$ у виразі (2.1).

Якщо ж у першому наближенні припустити, що коефіцієнти трансформації осіб, які виконують функції керівника (суб'єкта) K_{TRCY} і підлеглого (об'єкта) K_{TPOY} , функціонально залежать від рівня інтелекту останніх, тобто $K_{\text{TRCY}} = f(I_{\text{CY}})$ і $K_{\text{TPOY}} = f(I_{\text{OY}})$, то незаперечною умовою успішного функціонування типової пари в її соціально-економічній інтерпретації за будь-яких умов у всьому діапазоні (керованість–некерованість) є дотримання і забезпечення

$$K_C = K_{\text{TRCY}} \cdot K_{\text{TPOY}} > 1. \quad (2.3)$$

При цьому трактування описів взаємодії функціонування складових елементів (особистостей) типової управлінської пари в режимі замкнутої (2.1) і розімкнутої (2.2) системи може дати відповідь на питання про ті умови особистісної взаємодії інтелектів (I_{CY} і I_{OY}) та коефіцієнтів трансформації учасників (K_{TRCY} і K_{TPOY}), які забезпечуватимуть досягнення $K_C > 1$ і $W_{\text{REZ}} \rightarrow \max$.

Для аналізу та ідентифікації існуючих можливостей удосконалення взаємодії складових типової пари звернемось до відомого математичного опису ефекту синергії, який наведено в [223].

$$\Sigma(a,b,c,\dots,n) > a+b+c+\dots+n. \quad (2.4)$$

Звернемо увагу на той факт, що математично вплив ефекту синергізму можна було б визначити як відношення $K_C = \Sigma(a, b, c, \dots, n) / a + b + c + \dots + n > 1$. В цьому випадку вираз (2.3) за змістом цілком відповідає коефіцієнту фізичного змісту коефіцієнта $K_C > 1$. Адже насправді результат W_{REZ} , отриманого в процесі спільної трансформації ресурсів складовими типової пари за рахунок належної організації взаємодії елементів системи, буде перевищувати вартість окремо генерованих кожною складовою результатів.

Таким чином, виникнення ефекту синергії в рамках взаємодіючої пари «керівник–підлеглий» можна вважати ефектом підвищення результативності та успішності системи «суб'єкт–об'єкт», якому відповідає підвищення вартості кінцевого результату W_{REZ} відносно простої суми вартості W_{RES} всіх організаційних ресурсів. Цей ефект може трактуватись нами як коефіцієнт трансформації, аналогічний поняттю коефіцієнта підсилення в технічній кібернетиці. Тобто позитивний ефект (синергічного характеру) може виникнути навіть у результаті простої організаційної інтеграції і концентрації ресурсів системи за повної відсутності управлінського впливу.

Якщо ж взяти до уваги відомі правила трансформації послідовного, паралельного і послідовно-паралельних з'єднань складових елементів систем [224], то цілком обґрунтовано можна прийти до висновку, що будь-яку систему із будь-якою кількістю складових елементів з притаманними їм коефіцієнтами K_i можна звести до одного елемента, який характеризується коефіцієнтом трансформації $K_C > 1$.

Повернувшись, однак, до аналізу виразу (2.1), який описує керовану співпрацю двох складових елементів системи $K_C = K_{CY} \cdot K_{OY}$ за умови охоплення останньої зворотним зв'язком, звернемось до існуючого тлумачення суті коефіцієнта зворотного зв'язку α , від значення і знаку якого буде критично залежати стан системи в рамках «стабільна – нестабільна», що є особливо важливою умовою тривалого існування і розвитку соціально-економічних об'єктів управління.

Слід вказати, що в технічній кібернетиці коефіцієнт зворотного зв'язку, на відміну від найрізноманітніших аспектів використання механізмів зворотного зв'язку в соціальних науках, рефлексійній соціології, економіці, фінансах, освіті, урядуванні, управлінні організаціями, визначає однозначно детермінований цим коефіцієнтом той чи інший стан системи.

Однак у соціально-економічних системах зворотний зв'язок виступає основою всіх технологій, які ґрунтуються на процесах спілкування і комунікацій (педагогічний і андрагогічний навчальний та виховний процеси, процеси управлінських впливів і рефлексій тощо). Як було підкреслено авторами роботи [225, с. 209-220], саме брак досвіду щодо належної організації процесів взаємодії обумовив появу публікацій, автори яких досліджували специфічні особливості організації функціонування зв'язків у міжперсональних і міжгрупових стосунках в найрізноманітніших типах соціальних колективів. При цьому, розглядаючи як суб'єктів впливу окремих керівників і колективні органи управління, викладачів і вчителів, а як об'єктів – учнів і студентів, окремих підлеглих і колективи підрозділів та підприємств, клієнтів і споживачів адміністративних послуг і т. п., всі приходять до висновку, що названі складові можуть досягати успіху тільки завдяки наявності і функціонуванню мережі прямих та зворотних зв'язків. Більшість відомих нині публікацій щодо результатів досліджень природи зворотних зв'язків у соціально-економічних системах присвячені або вдосконаленню організації зворотного зв'язку в традиційній парі «суб'єкт – об'єкт», або можливостям організації «суб'єкт-суб'єктного» варіанта функціонування зворотного зв'язку.

У першому випадку це питання вирішується через розробку, апробацію і використання методів і рекомендацій щодо «подачі» ОУ і «отримання» СУ необхідного зворотного зв'язку [226, 227, 228, 229] для підвищення його «комунікативності» [230, 231] і «достовірності» [232] тощо.

В другому – завдяки організації «суб'єкт-суб'єктного» варіанта інтерпретації зворотного зв'язку [233, 234] шляхом його удосконалення і

забезпечення такого зв'язку, який «реординує» «суб'єкт» - «об'єкту» [235], створює ситуацію, коли «... зворотна ініціатива передбачає ... єднання волі керівників і керованих» [233, с. 105], а також передбачає формування і дію одночасно двох видів зворотного зв'язку: «... канали від'ємного зворотного зв'язку, які забезпечують саморегуляцію і адаптацію ...» і «... канали, що створюють додатній зворотний зв'язок, який сприяє розвитку...», якими відповідно реалізуються кібернетичні і синергічні процеси [236, 237].

Однак у нашому випадку суть коефіцієнта зворотного зв'язку вимагає інтерпретації і пояснення дієвості в категоріях соціально-економічних принципів і законів, спрямованих на його гуманізацію і соціалізацію.

Тому, якщо врахувати, що α може приймати значення в межах $0 \div 1/K_C = K_{TPCY} \cdot K_{TPOU}$, то стає зрозуміло, що при $\alpha = 0$ рівняння (2.1) перетворюється в рівняння (2.2), яке, як уже вказувалось вище, описує розімкнуту систему.

Якщо ж $\alpha > 0$, то W_{REZ} буде зростати одночасно із зростанням α , однак тільки до певної межі. Адже цілком очевидно, що при досягненні значення $\alpha = 1/K_C$ система наблизиться до граничної межі стійкості, а за умови відсутності запобіжних обмежень і досягнення значень $\alpha > 1/K_C$ може взагалі вийти за дозволені соціумом і його законодавством межі функціонування.

Тому, припустивши, що коефіцієнт α визначається інтелектом, інтелектуально-психологічними та морально-духовними характеристиками людських ресурсів системи «суб'єкт – об'єкт» (I_{CY} і I_{OU}), прийдемо до висновку, що значення α і знак (+ або –) зворотного зв'язку, який реалізується в момент вибору напрямку формування управлінського впливу і наступного його виконання, повинні визначатися не виключно інтелектом керівника чи органу управління, а з максимальним залученням інтелектуальних ресурсів системи до вироблення спільного розуміння і оцінки ситуації та вибору зразків адекватної тій чи іншій ситуації поведінки.

Таким чином, якщо проста управлінська пара «керівник – підлеглий» без зворотного зв'язку характеризується певним коефіцієнтом синергії, то охоплення цієї пари зворотним зв'язком обумовлює виникнення ефекту

«спільної думки», «колективного розуму», «інтегрального інтелекту», «синтетичного інтелекту», завдяки якому на «позитивний вплив зворотного зв'язку» накладаються обмеження «негативного зворотного зв'язку», що було дуже влучно підмічено і використано автором роботи [236].

Одночасно слід вказати і на суттєву відмінність, яка полягає в тому, що рішення про значення коефіцієнтів $K_c = K_{\text{ТРСУ}} \cdot K_{\text{ТРОУ}}$ і $\pm \alpha \leq 1/K_{\text{ТРСУ}} \cdot K_{\text{ТРОУ}}$ формуються спільно інтелектом керівника і його підлеглого або колективним інтелектом всього персоналу об'єкта управління ($I_{\text{СУ}}$ і $I_{\text{ОУ}}$), що в найбільш узагальненій формі можна представити як інтегральний інтелект людських ресурсів системи СУ – ОУ.

Саме цей момент інтелектуальної інтеграції складових пари ОУ – СУ одним із співавторів монографії «Україна: Інтелект нації на межі століть» [195, с. 37] проф. Ю. Канигіним було визначено і названо як «ефект акумуляції творчих (інтелектуальних) елементів складної системи».

В уже згаданій монографії проф. Ю. Канигіним було запропоновано створити новий напрямок науки під назвою «сінтелектика» – науки «... про функціонування об'єднаного (колективного) інтелекту, який створює специфічний ефект акумуляції творчих (інтелектуальних) елементів складної системи, наділеної розумом (когнітивним рівнем)».

З позицій нашого дослідження найцікавішим є той факт, що науковцем було підкреслено, що сінтелектика виступає «... фундаментальним доповненням синергетики» і розглядає процеси і механізми інтелектуальної взаємодії людей з досягненням сінтелектуального ефекту та «... переходом його в комплексний синергетичний ефект» [195, с. 38].

Таким чином, можна стверджувати, що за результатами аналізу та інтерпретації складових елементів типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» із заміною у традиційних формулах передаточних функцій коефіцієнтами трансформації ресурсів ми довели, що загальний коефіцієнт трансформації системи K_c можна інтерпретувати як наслідок прояву

синергетичного ефекту, спричиненого організаційною інтеграцією елементів системи та їх ресурсів, а коефіцієнт зворотного зв'язку можна інтерпретувати як можливість прояву сінтелектуального ефекту, спричиненого усвідомленою співдією інтелектів усіх учасників – інтелектуальною інтеграцією.

При цьому слід наголосити, що без попередньої організаційної інтеграції складових елементів будь-якої соціально-економічної системи ефект сінтелектики виникнути просто не може.

Отже, оскільки утримання значення коефіцієнта зворотного зв'язку α в межах $0 \leq \alpha \leq 1/K_C$ є можливим тільки завдяки існуючим інтелектуальним, ментальним і моральним обмеженням, які формуються і дотримуються як індивідуальними, так і інтегральним інтелектом людських ресурсів системи, то останні повинні бути відповідним чином підготовлені саме до таких зразків співпраці, які б гарантували дотримання визначених вище умов.

Обов'язковою ж гарантією цього слід вважати:

- готовність суб'єкта управління до використання відповідних інтелектуальних, психологічних і моральних характеристик всіх людських ресурсів системи шляхом організаційної інтеграції та психологічної мотивації останніх;
- готовність людських ресурсів системи підприємства брати участь в співпраці на вказаних вище засадах.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що в епоху постіндустріальної, інформаційної економіки, інтелектуалізованого суспільства, динамічної інтелектуалізації праці і технологій використання будь-яких навчальних методів, технологій та інструментів розвитку людських ресурсів підприємств повинно здебільшого орієнтуватись на розвиток у персоналу здатності і здібностей, необхідних знань і досвіду з організаційної та інтелектуальної інтеграції всіх (і передусім інтелектуальних) ресурсів.

У зв'язку з усім вищевказаним виникає необхідність подальшого уточнення і дослідження потенціалу розвитку людських ресурсів підприємств на основі використання комплексного «сінтелектуально-синергетичного» ефекту.

У цьому контексті видається цілком доцільною необхідність розробки моделі управління розвитком персоналу підприємства, яка демонструє можливість використання і досягнення комплексного сінтелектуально-синергетичного ефекту, а також розгляду складових елементів такої моделі та їх взаємодії.

2.2 Концептуальна модель управління розвитком людських ресурсів підприємств

На сучасному етапі розвитку суспільства конкурентоспроможна діяльність будь-якого підприємства чи організації можлива лише за умови ефективного формування, розвитку та управління використанням відповідними характеристиками їх персоналу. Важливим елементом успішної роботи з персоналом виступає вибір моделей його постійного розвитку для набуття професійних компетенцій, підвищення інтелектуального та креативного рівня працівників. Незважаючи на наявність уже достатньо розробленої науково-методологічної бази управління розвитком людських ресурсів, певний інтерес викликає вирішення цього завдання шляхом поєднання сінтелектичного та синергетичного підходів.

Багато наукових праць присвячено мотивації персоналу до ефективної праці і використанню здібностей працівників шляхом застосування прогресивних індивідуальних систем винагороди. Так, Й. Петрович [238, с. 9] переконаний, що заробітна плата спеціалістів, зайнятих у випуску інноваційної конкурентоспроможної продукції, має зрости у 3–4 рази. Т. Кулініч [239, с. 554] прийшла до аналогічного висновку: належна оплата та ліквідація заборгованості з оплати праці сприятимуть зниженню

конфліктності в колективі, поліпшенню соціально-психологічного клімату. Аналізуючи перспективи розвитку трудового потенціалу, Т. Білорус [240, с. 44] робить акцент на економічному забезпеченні розвитку, а саме: модернізації виробництва та розвитку наукомістких галузей, своєчасній заміні основних засобів та застарілих технологій; розширенні сфер та форм докладання праці; удосконаленні з позиції розвитку кадрового потенціалу промислової, регулятивної, інноваційної та зовнішньоекономічної державної політики.

Частину наукових праць присвячено інтерпретації та використанню теорії людського капіталу, згідно з якою інвестиції у розвиток людини розглядаються передусім як засіб підвищення продуктивності праці та збільшення доходу підприємства, домінуючий чинник посилення конкурентоспроможності підприємства. Так, Н. Цимбаленко [241] запропонувала методику оцінки особистісного людського капіталу працівників та людського капіталу підприємства. Вона може бути використана для обґрунтування основних стратегічних напрямів підвищення рівня як особистісного, так і людського капіталу підприємства. Можна погодитись, що нагромадження людського капіталу та ефективне його використання сприятиме вирішенню деяких соціальних проблем. Однак, як показує практика, суперечності між роботодавцями та найманими працівниками при цьому не зникають. Сьогодні необхідно забезпечити формування нового, більш «зрілого» працівника, який не тільки стане активним співучасником створення матеріальних благ, але й знайде у своїй трудовій діяльності сенс життя, стане високорозвинутою благополучною особистістю.

Нинішні зміни, що відбуваються під впливом підвищення ролі економіки знань, викликають необхідність переоцінки ролі окремих факторів ефективної діяльності підприємств. Саме інтелект та професіоналізм персоналу стають домінуючими чинниками, від рівня яких залежить

конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Основні завдання розвитку персоналу підприємств зводяться до таких:

- формування системного процесу удосконалення знань, умінь та навичок працівників через сукупність організаційних та соціально-економічних заходів;
- планування та прогнозування розвитку персоналу та відповідних інвестицій для його забезпечення;
- засвоєння працівниками суміжних знань, умінь та навичок з метою взаємозамінності;
- налагодження якісного та неперервного зв'язку і комунікацій як між внутрішнім персоналом, так і між персоналом підприємств-суміжників;
- мотивація персоналу до ефективної колективної праці з одночасним використанням індивідуальних здібностей працівників;
- вивчення досвіду інших підприємств з питань розвитку персоналу, а також узагальнення власного досвіду;
- запобігання конфліктам та створення на підприємстві сприятливого соціально-психологічного клімату для індивідуального та колективного розвитку;
- розробка системи моніторингу конкурентоспроможності як окремих фахівців, так і відповідних колективів.

Як видно із наведених вище завдань, значна їх кількість стосується професійного розвитку окремих колективів (груп, команд), оскільки у вищих навчальних закладах акцент в основному робиться на індивідуальній підготовці. Тому на порядку денному одним із першочергових завдань є пошук новітніх теорій, методів та засобів розвитку людського потенціалу вже на етапі їх трудової діяльності.

Слід зазначити, що нині розвиваються нові напрями теорії управління. На зміну кібернетичному підходу, який «примушує» систему переходити до нового стану, приходить синергетичний підхід, що створює сприятливі

умови для досягнення майбутнього бажаного стану системи найбільш ефективним способом в результаті колективного усвідомлення та самоорганізації.

Однак колективний синергізм, як якісно новий спільний вид діяльності, може виникнути тільки за умови високопрофесійного творчого розвитку. Будь-яка система може самоорганізовуватися тоді, коли вона без зовнішнього впливу спроможна перейти на новий якісний рівень. У такому випадку змінюється сама концепція управління, відбувається перехід від засад «суб'єкт – об'єкт управління» до «суб'єкт – суб'єкт управління» [242]. Синергетика, інтегруючись з іншими сучасними теоріями динамічних процесів складних систем, кладе початок радикальному переходу від досліджень статичного стану системи до процесів їх еволюційної динаміки.

Однією з таких сучасних інновацій є поняття сінтелектики, автор якого професор Ю. Канигін стверджує про можливість формування об'єднаного (колективного) інтелекту, який створює специфічний «ефект акумуляції творчих (інтелектуальних) елементів складної системи» [195, с. 37].

В результаті орієнтації на одночасне використання і досягнення комплексного синергетично-сінтелектуального ефекту, автором запропонована [243, с. 53] концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства (рис. 2.6), складові елементи якої та їх взаємодія розглянуті нижче.

Насамперед слід акцентувати увагу на понятті управління професійним розвитком людських ресурсів як сукупності систематичних та взаємопов'язаних заходів щодо забезпечення цілеспрямованого впливу на фахівців у процесі вільного (самостійного) вибору та використання ними різних форм професійного навчання.

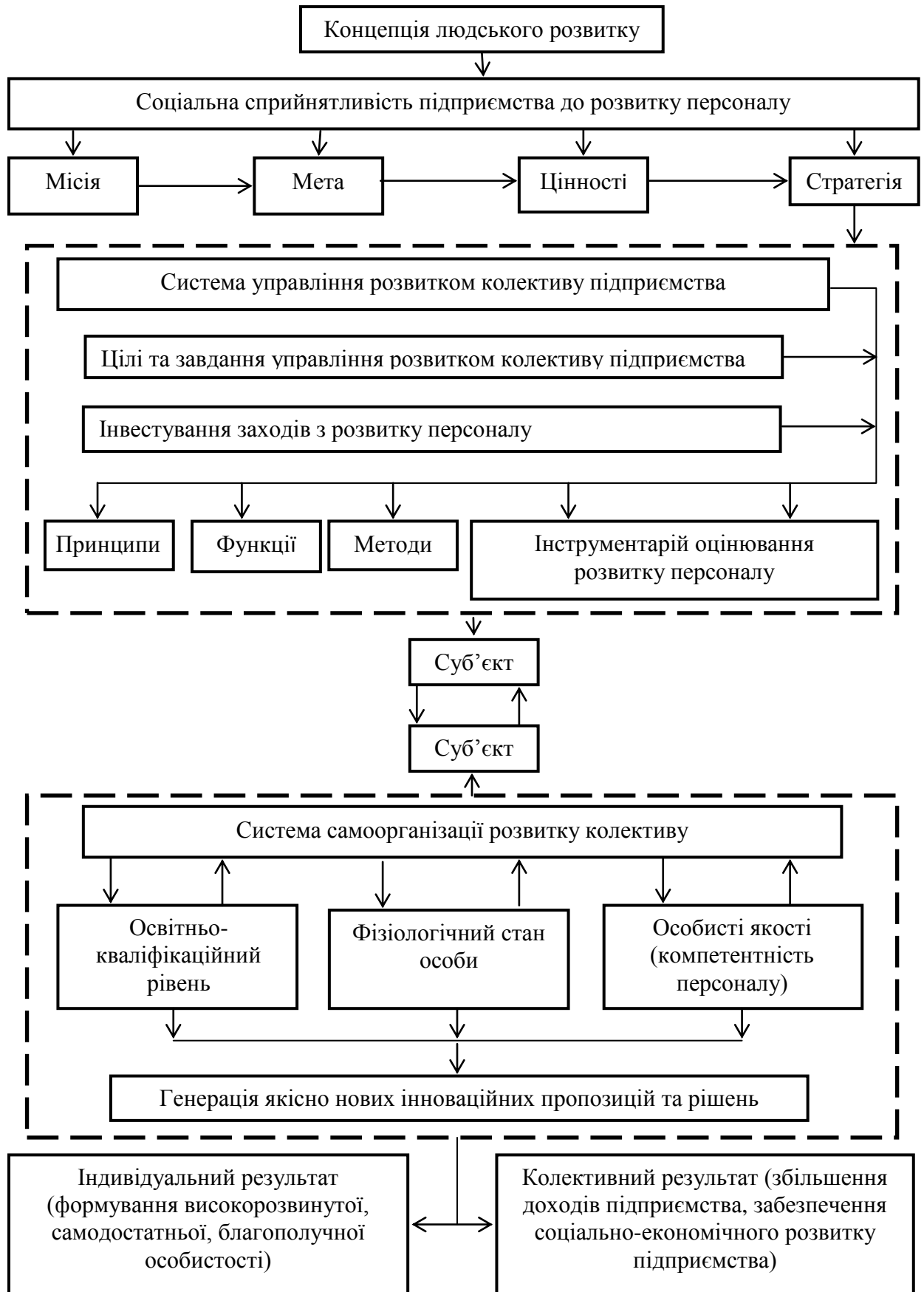


Рис. 2.6 Модель управління розвитком людських ресурсів підприємства
(розроблено автором)

Будь-яка система управління складається із сукупності принципів, на яких вона ґрунтується. До основних принципів управління розвитком людських ресурсів можна віднести такі.

Принцип науковості передбачає здійснення управління розвитком колективу на засадах передового вітчизняного та світового теоретичного напрацювання і практичного досвіду, вибору оптимальних моделей та форм розвитку персоналу, що забезпечить економічність, комплексність та цілісність управління.

При розробці системи управління розвитком колективу підприємства корпоративні цілі мають гармоніювати з цілями розвитку окремих фахівців та колективів. Тому необхідно дотримуватися *принципу узгодженості*, завдяки якому можна задовольнити двосторонні інтереси. Інакше будь-яка система управління розвитком колективу підприємства приречена на невдачу, які б ресурси вона при цьому не використовувала.

Результативність розвитку значною мірою залежить від прояву активності, що визначається здатністю здійснювати особистий вибір. *Принцип саморозвитку* покладений в основу особистісного та професійного розвитку і самореалізації фахівця.

Саморозвиток, на думку авторів [244, с. 104], – це процес цілеспрямованого усвідомленого розвитку себе як працівника. Він включає самостійне удосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенцій загалом, що забезпечують ефективність професійної діяльності. Розкриваючи психологічну сторону формування саморозвитку, головну увагу необхідно приділити активності працівника. Усі зовнішні фактори сприяють розвитку та формуванню саморозвитку лише тоді, коли взаємодіють з внутрішніми механізмами власної активності в роботі над собою, а саме з потребами, мотивами та переконаннями, і здійснюють на них позитивний вплив.

Комплексний характер управління розвитком персоналу підприємства вимагає дотримання *принципу взаємної відповідальності*, який передбачає, з

одного боку, відповідальність керівництва (кадрової служби) за якість управління розвитком, а з іншого – відповідальність найманих працівників за покладені на них функції самоорганізації розвитку, тобто мова йде про корпоративну соціальну відповідальність.

Ще одним важливим специфічним принципом, на наш погляд, є *принцип наступності та перспективності* – як основна умова функціонування будь-якої системи навчання. Сутність наступності полягає у встановленні закономірних зв'язків між етапами розвитку фахівця і у створенні психолого-педагогічних умов для використання різних інструментів та форм навчання. Перспективність розвитку полягає у визначенні пріоритетних напрямів використання набутих знань та умінь для майбутнього кар'єрного зростання, а також для забезпечення творчого якісного життя згідно з концепцією людського розвитку.

У процесі активного управління розвитком персоналу підприємств необхідно гармонізувати і належним чином виконувати ряд функцій на відповідних рівнях. На наш погляд, доцільно виділити три рівні управління (рис. 2.7).

Для досягнення бажаного соціально-економічного результату необхідно забезпечити комплексне виконання цих та інших функцій, а також використання різних методів управління розвитком колективу підприємств. Серед методів можна виділити: економічні, організаційні, виховні, соціально-психологічні. Економічні методи дають можливість створити ситуацію, яка дозволяє працівникам задовольнити свої потреби, інтереси та забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості в процесі всебічного розвитку особистості. Організаційні методи відіграють роль механізму використання економічних методів та проявляються здебільшого у формі організаційного проектування, організаційного регламентування та організаційного нормування. Виховні методи – це переконання працівників у потребі їхнього розвитку, творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці. Саме переконання як метод впливу на свідомість

працівників має здійснюватися не як монолог, а як діалог, ґрунтуватися на доказах, а не на декларації.

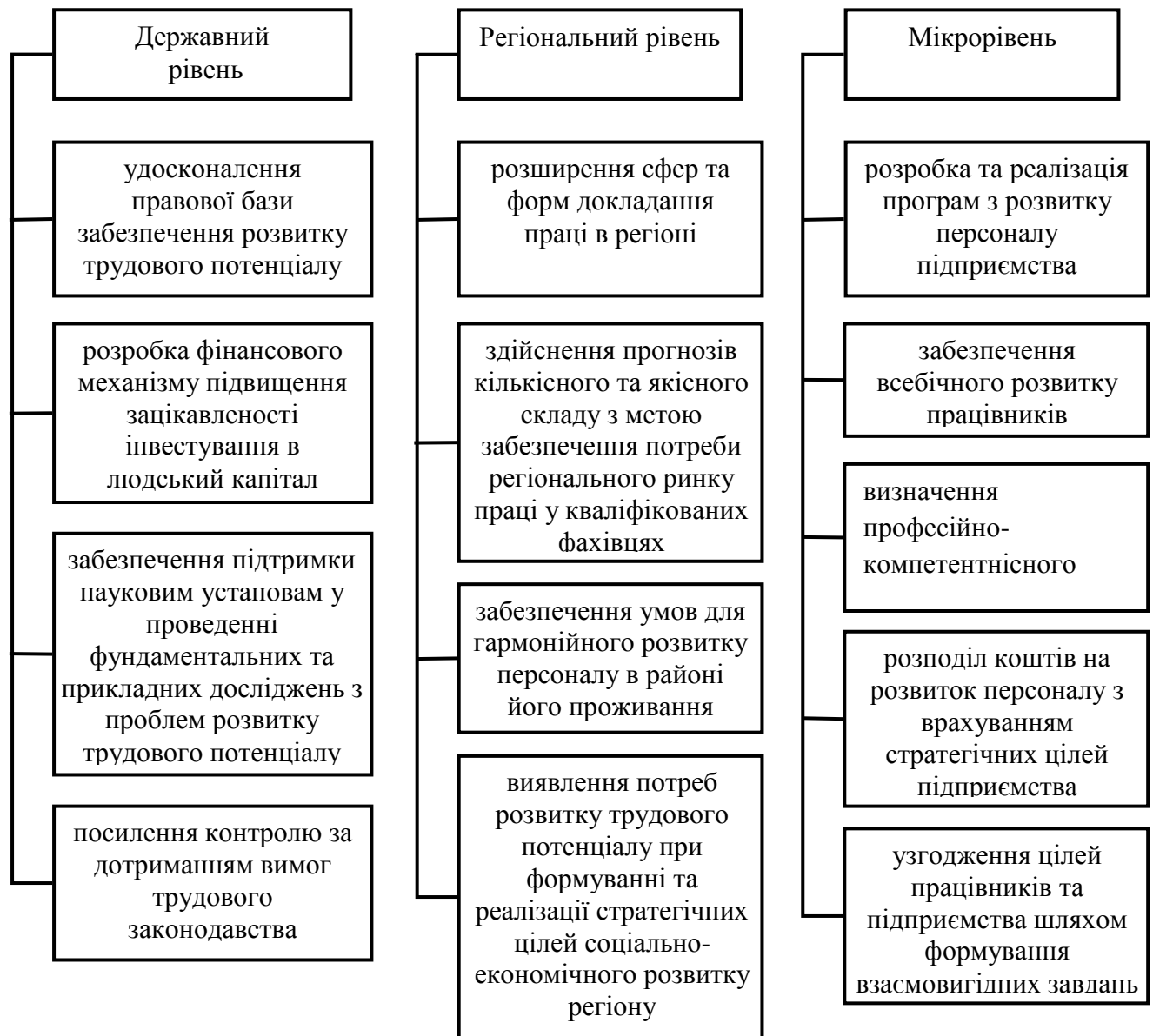


Рис. 2.7 Перелік основних функцій забезпечення розвитку персоналу на відповідних ієрархічних рівнях (сформовано автором)

Управління розвитком персоналу може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно не суперечитиме законам психології. Про працівника треба багато знати, щоби вміти на нього впливати. Серед основних соціально-психологічних методів можна виділити наступні: зміни

соціального статусу професії, особистого прикладу, соціальної профілактики, захисту соціальних інтересів, психологічного спонукання, формування соціально-психологічних відносин, формування колективів (груп, команд), гуманізації праці. Успішне використання цих методів викликає необхідність проведення систематичних соціологічних досліджень для виявлення реальної картини потреб працівників.

Для успішного управління розвитком колективу необхідно розробити інструментарій оцінювання, адже результати оцінювання використовуються для вирішення багатьох завдань. Важливо, щоби система отримала загальне визнання. Якщо у процесі оцінки методи надто складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження такої системи оцінювання, найімовірніше, наštтовхнеться на опір. У цьому випадку синергетичного результату не буде.

На рис. 2.8 представлені три групи показників оцінки розвитку та ефективності використання персоналу.

Прагнення підприємств до підвищення інтелектуального рівня кадрового складу зумовлює необхідність пошуку інтерактивних методів навчання, що надали б можливість за наявних фінансових ресурсів та обмеженого періоду забезпечити набуття персоналом нових професійно важливих якостей в контексті досягнення спільних цілей – як особистого розвитку своїх здібностей і постійного розширення можливостей, так і соціально-економічного розвитку підприємства загалом. Якщо методи навчання в аспекті професійного розвитку нами досліджено [245], то методи оцінювання ефективності навчання потребують уточнення. Щоби виміряти ефективність навчання, необхідно оцінювати персонал до та під час навчання, а також після навчання.



Рис. 2.8 Показники оцінювання розвитку та ефективності використання персоналу підприємства (сформовано автором)

У світовій практиці існують декілька прийнятних моделей оцінювання результативності навчання [216]:

- оцінювання програми навчання за допомогою моделі Кіркпатріка, яка передбачає чотири рівні оцінки (реакція – чи сподобалося навчання учасникам і чому; засвоєння – що нове й корисне було засвоєно у

процесі навчання; поведінка – що змінилося у поведінці того, хто навчався; результат – чи вплинуло навчання на ефективність роботи організації);

- модель Філіпса під назвою «Повернення на інвестиції (ROI)», яка оцінює рівень ефективності вкладання інвестицій у процес навчання;
- модель Стафлебима передбачає контекстне оцінювання, оцінювання на вході, оцінювання процесу та оцінювання продукту;
- модель Берда передбачає оцінювання контексту, оцінювання на вході, оцінювання реакції та оцінювання результату.

Розглянуті вище окремі складові концептуальної моделі управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики та синергізму, які ґрунтуються на концепції людського розвитку та основних положеннях системного підходу, демонструють, що в нинішніх умовах економічного розвитку українського суспільства тільки людські ресурси можуть генерувати найвищий синергетичний ефект.

Умовою цього є гармонізація традиційної системи управління розвитком колективу підприємства та системи самоорганізації його розвитку на засадах сінтелектики, що дозволить об'єднати колективний інтелект і створити умови для одержання якісно нового синергетичного результату.

Таким чином, доречно розглянути основні можливості і шляхи запровадження інноваційних технологій розвитку людських ресурсів в процеси і процедури управління цим розвитком як у масштабах галузі загалом, так і в розрізі її окремих підприємств, а також сформулювати рекомендації щодо їх впровадження й ефективного використання в практичній діяльності керівництва підприємств.

У зв'язку з усім вищевказаним виникає необхідність подальшого уточнення і дослідження потенціалу розвитку людських ресурсів підприємств на основі використання комплексного «сінтелектуально-синергетичного» ефекту, який забезпечить реалізацію принципу, коли «навчання має стати формою життя персоналу» [246, с. 7].

Й цьому контексті видається цілком доцільною необхідність компаративного аналізу характеристик відомих сьогодні і широко розповсюджених у практиці розвитку людських ресурсів підприємств новітніх навчальних технологій та інструментів з метою виявлення і використання найбільш дієвих і результативних.

2.3 Порівняльна характеристика основних навчальних технологій та інструментів реалізації процесу розвитку людських ресурсів

Виконаний нами в підрозділі 1.2 ретроспективний аналіз генезису навчальних методів як теоретичного базису розвитку людських ресурсів соціально-економічних систем та аналіз використання цієї концепції в практиці управління персоналом вітчизняних підприємств для створення повної аналітичної картини і оцінки стану досліджуваного питання вимагає проведення аналогічних дій щодо використання в практиці управління вітчизняними підприємствами відповідних навчальних технологій та інструментів. Адже тільки комплексна оцінка усіх трьох вказаних складових дасть можливість визначити і сформулювати вірний напрямок та завдання подальшого дослідження.

Навіть поверховий аналіз ситуації із законодавчим, інституційним, програмним, технологічним, інструментальним і кадровим забезпеченням процесів розвитку людських ресурсів вітчизняних підприємств, установ та організацій дозволяє прийти до висновку, що наприкінці ХХ і на початку ХХІ століть і в теорію, і в практику, масштабно увійшли найсучасніші навчальні методи, технології та інструменти забезпечення розвитку ЛР, накопичені та узагальнені досвідом діяльності світових шкіл менеджменту.

До переліку цих методів, навчальних технологій та інструментів належить палітра найрізноманітніших технологічно-інструментальних рішень на основі відомих методів і методик розвитку ЛР (див. Додаток А) починаючи від традиційної давньогрецької форми групових занять –

«семінару» і до найсучаснішого терміна «вебінар» (від англ. неологізму webinar – web+seminar, on-line seminar), корені якого знаходяться в тому ж таки методі співпраці вчителя і учня. Якщо пригадати, що семінар – це форма групових занять з якого-небудь предмета або теми під керівництвом викладача, «... де повідомлення учнів поєднувалися з диспутами, коментарями та висновками вчителів» [247], і порівняти із сучасним визначенням цього виду занять як «віртуального» семінару, організованого за допомогою Інтернет-технологій [248, 249], то неважко прийти до висновку, що в більшості сучасних технологій розвитку людських ресурсів використовується традиційна технологія стосунків «суб'єкт – об'єкт» або «керівник – підлеглий (група підлеглих)», або «вчитель – учень (клас)», або «тренер – учасник тренінгу (група)», або «ментор – протеже», або «коуч - партнер – партнер» і т. д.

У зв'язку з цим для аналізу процесів взаємодії учасників керованого розвитку людських ресурсів в рамках підприємства цілком достатньо використати відому схему типової управлінської пари [250; 251, с. 771], якою з використанням тих чи інших інструментів реалізуються процеси і процедури розвитку персоналу. Наша реінтерпретація цієї схеми представлена на рис. 2.9.

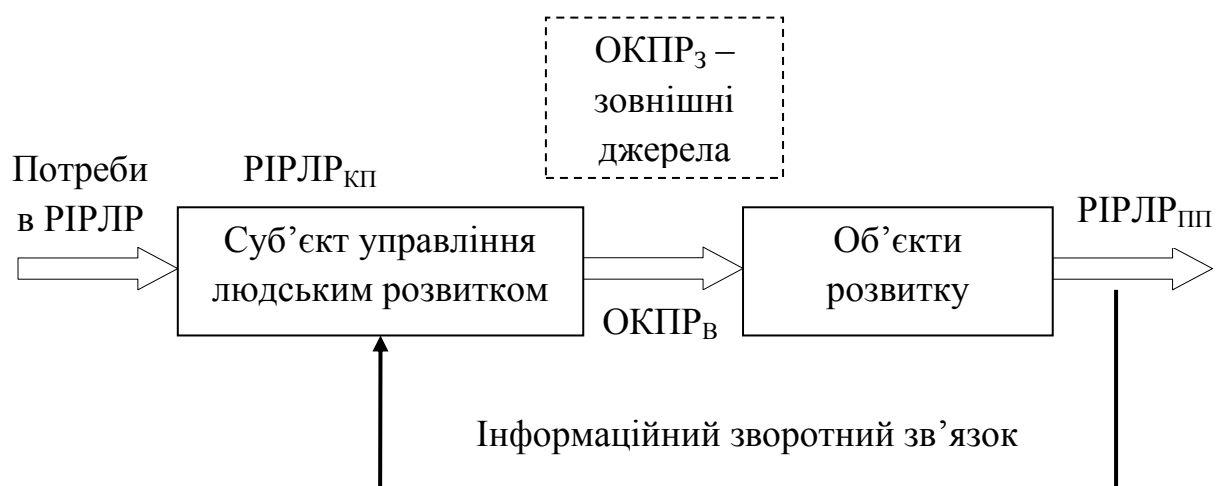


Рис. 2.9 Схема типової пари управління реалізацією процесів розвитку людських ресурсів підприємства (сформовано автором)

Виходячи з того, що управлінські рішення про необхідність і доцільність змін у рівні інтелектуального розвитку людських ресурсів підприємства $PIRLP_{III}$ повинні визначатися на основі різниці $\Delta = PIRLP - PIRLP_{III}$, де $PIRLP$ – потреби розвитку, продиктовані умовами конкурентоспроможності підприємства в реальному зовнішньому середовищі, цілком очевидно прийдемо до висновку, що освітньо-кваліфікаційні програми розвитку (ОКПР) повинні плануватися і реалізовуватися, як правило, за рахунок використання внутрішніх ресурсів підприємства (ОКПР_В), залучення зовнішніх джерел (ОКПР_З) або їх комплексно-комбінованого використання, що в загальному вигляді слід представити наступною логіко-функціональною залежністю

$$PIRLP_{III} = F[ОКПР_В \vee ОКПР_З \vee (ОКПР_В \& ОКПР_З)]. \quad (2.5)$$

При цьому, якщо внутрішніми джерелами реалізації ОКПР повинні виступати керівництво, функціонери системи менеджменту підприємства та його працівники, то кількість, якість і компетентність зовнішніх джерел, залучення яких визначається керівництвом підприємств, диктуються наявністю на ринку навчальних послуг різноманітних спеціалізованих інституцій (університети, інститути, агентства, центри, школи, консалтингові групи).

Слід зауважити, що в загальному процесі управління підприємством, який в [252, с. 127] названо комплексним управлінським впливом СУ на ОУ, в умовах економіки знань навчально-розвиткова складова повинна відігравати окрему і важливу роль (підфункцію) функції управління персоналом.

При цьому, будь-які ОКПР можуть реалізовуватися згідно з формулою (2.5) і зовнішніми, і внутрішніми джерелами на основі використання найрізноманітніших технологій, інструментів та організаційних форм як із традиційного арсеналу, так і з найсучасніших інновацій.

Не ставлячи за мету уточнення чи удосконалення класифікації існуючих методів, технологій та інструментів розвитку ЛР, які щодо системи управління розвитком персоналу підприємств були детально розглянуті в [354] та продовжують динамічно змінюватись, звернемось, однак, до порівняльного аналізу змістовної суті, демонстрації переваг і недоліків сучасних технологій навчання, зведених нами в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристики сучасних технологій з розвитку людських ресурсів
(опрацювання автора)

Назва, джерело	Зміст	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Традиційні аудиторні форми			
Семінар [247]	<i>Seminarium</i> – лат., форма навчально-практичних занять, за якою учасники обговорюють повідомлення, доповіді і реферати, виконані ними за результатами навчальних або наукових досліджень під керівництвом викладача, який виступає координатором обговорення, спрямованого на формування навичок професійної полеміки, усвідомлення і закріплення матеріалу.	Активний діалог між учасниками і викладачем, який дозволяє розглянути матеріал з різних сторін, співвіднести його з досвідом і знаннями, вже наявними у слухачів.	Проводиться у відносно невеликих групах по 8-25 осіб, висока залежність від досвідченості та комунікабельності ведучого семінару.
Тренінг [254, 255, 256]	<i>Training</i> – англ., процес модифікації відношення, знання чи поведінкових навичок у формі активного навчання, зазвичай спрямованого на комплексне засвоєння теоретичних знань і практичних умінь, формування необхідних здібностей, виявлення і вироблення способів подолання типових труднощів.	Аналіз і корекція через вправи неефективних моделей поведінки, формування ряду особових навичок, добування «суб'єктивної істини».	Низька ефективність використання отриманих знань, необхідність посттренінгового супроводу для закріплення і посилення тренінгових ефектів

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Кейсінг [257, 258]	<i>Case method, case-study</i> – англ., техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій, які слід проаналізувати, розібратись в суті проблеми, запропонувати можливі рішення і вибрати найкраще з них.	Актуальність розв'язуваних проблем і їх тісний зв'язок з професійним досвідом учасників, висока мотивація і активність учасників.	Можливість не досягнути бажаних результатів, якщо учасники не володіють необхідними знаннями та досвідом, обговорення може вимагати надто багато часу.
Наставництво			
Коучінг [159 ÷ 264]	<i>Coaching</i> – англ., мистецтво сприяння підвищенню результативності, навчання і розвитку однієї людини завдяки реалізації програм коучінгу іншою (<i>coach</i>) – більш досвідченою і кваліфікованою.	Навчання «сам на сам» із коучером, формування індивідуального графіка навчання та програми тренінг-курсу, враховується темп розуміння, сприйняття і практичного засвоєння інформації	Послуги коучера є доволі дорогими; вимагає багато часу і терпіння, ефективність напряду залежить від взаємопорозуміння та компетентності консультанта.
Менторінг [265 ÷ 269]	<i>Mentoring</i> – англ., метод навчання і розвитку персоналу, при якому більш досвідчений працівник (<i>mentor</i>) ділиться власними знаннями із своїм підопічним (<i>mentee, protégée</i>) протягом певного часу, допомагаючи менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі.	Акумуляування специфічного досвіду і технологій з подальшою передачею; короткостроковість і «точкове потрапляння» в необхідні навички.	Суттєво, щоб ментори та їхні учні підходили за особистісним, підсвідомим і цільовим критеріями.
Тьюторінг [270 ÷ 272]	<i>Tutoring</i> – англ., супровід і підтримка тьютором (<i>tutor</i>) індивідуальної навчальної програми підопічного з врахуванням його особистості, життя і поведінки, основною метою яких є установка на його самоосвітню діяльність, надання інформаційної і психологічної підтримки, орієнтування на дослідницьку діяльність шляхом консультування.	Побудова індивідуальної освітньої траєкторії, врахування досвіду і особистісних особливостей учнів.	Пряма залежність від професіоналізму тьютора, викладач повинен володіти неабиякими знаннями в галузях педагогіки і психології.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Баддінг [273 ÷ 275]	<i>Buddying</i> – англ., партнерське керівництво, підтримка, допомога і захист однієї людини іншою з метою досягнення результатів і цілі через передачу одна одній навчальної та розвиваючої інформації, забезпечення об'єктивного і достовірного зворотного зв'язку при виконанні завдань і освоєнні нових навичок з виконання поточних професійних обов'язків.	Рівні права учасників, отримання об'єктивної інформації про роботу, виявлення точок зростання, покращення навичок міжособистісної взаємодії.	Вимагає абсолютно чесного, об'єктивного і неупередженого зворотного зв'язку.
Шедоуінг [276 ÷ 278]	<i>Shadowing</i> – англ., «буття тінню» – дає можливість розвитку шляхом постійного слідування, спостереження і розмов з особою, яка виступає прикладом для наслідування в процесі освоєння нових професійних навичок і кваліфікацій.	Простота, економічність, прискорений процес адаптації робітника до нового виду діяльності через «занурення» в реальні умови.	«Ми вчимося, коли ми спостерігаємо».
Секондмент [279 ÷ 281]	<i>Secondment</i> – англ., процес тимчасового переведення особи від виконання нею її звичних обов'язків на інше робоче місце, в результаті чого вона набуває нових навичок і знань.	Динамічний особистісний розвиток співробітників, удосконалення та поліпшення командної роботи.	Наскільки болісно пройде адаптація до нового робочого місця і повернення на своє.
Навчання дією [42, 282 ÷ 284]	<i>Action-learning, doing by learning</i> або <i>learning by doing</i> – англ., метод навчання, в якому суміщаються реальна робота та освоєння необхідних для її виконання знань і навичок.	Ідеальне навчальне середовище, самостійність у формуванні власних знань і досвіду.	«Не варто повністю переймати чужий досвід».
Ігрове навчання			
Ділові ігри [285 ÷ 287]	<i>Business-games</i> – англ., технологія, яка дозволяє створити максимально наближену до реальності ігрову ситуацію та запропонувати і реалізувати в її умовах різні варіанти та сценарії розвитку подій, що забезпечує засвоєння навичок на більш глибокому рівні.	Висока мотивація, емоційна насиченість процесу, підготовка вміння застосовувати отримані знання.	Висока трудомісткість і напруженість для наставника, елементи театральності, неможливість оперативної заміни керівника.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Метафоричні ігри [288 ÷ 290]	Робота учасників спрямована на вироблення нових форм діяльності, нових способів розв'язання проблемних ситуацій з використанням казок, приповідок, легенд, які за аналогією передають проблематику метафор та реальних проблем.	Активізація творчих здібностей, зняття блоків і стереотипів, зниження тривожності щодо результату.	Висока трудомісткість і напруженість для інструктора, елементи театральності.
Інтелектуальні ігри [291 ÷ 294]	Вид ігор, які ґрунтуються на активному застосуванні інтелекту і/або ерудиції всіма учасниками з одночасним нарощуванням їх інтелектуального потенціалу.	Пропагування наукових знань та розвиток інтелектуальних і пізнавальних можливостей.	Значна вартість послуг наставника.

Усі представлені в таблиці 2.1 навчальні технології, маючи достатньо тривалу історію використання в практиці розвитку людських ресурсів підприємств, отримали новий імпульс для свого динамічного розвитку і підвищення ефективності через їх реалізацію з використанням досягнень сучасної комп'ютерної техніки та інформаційних технологій, що сприяло виникненню цілого напрямку надзвичайно потужних і ефективних навчальних технологій, відомих сьогодні під загальною назвою e-Learning (електронне навчання) [295, 296, 297]. Основні характеристики цих технологій нами наведено в таблиці 2.2.

Цілком очевидно, що таблиця 2.2 може бути продовжена шляхом доповнення іншими видами e-Learning, отриманими в результаті комбінування можливостей електронних цифрових засобів з наведеними у табл. 2.1 видами навчальних технологій. Прикладом може служити поява в соціальних мережах «Фейсбук», «Твіттер», «В контакт» та ін. великої кількості пропозицій з організації і проведення різного роду тренінгів, вебінарів, веб-конференцій і т. п., орієнтованих на задоволення потреб навчання і розвитку ЛР за найрізноманітнішими напрямками і темами.

Таблиця 2.2

Характеристики сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій
з розвитку людських ресурсів
(опрацювання автора)

Назва, джерело	Зміст	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
e-Learning [295 ÷ 298]	<i>Electronic Learning</i> – англ., система електронного навчання з використанням комп'ютерів для засвоєння знань і навичок, в тому числі за допомогою мультимедіа-технологій та ранніх мереж.	Зручний час і місце для навчання, постійний контакт з викладачем, індивідуальний графік навчання, економія часу і грошей.	Проблема ідентифікації особистості учня, відсутність мотивації ззовні і брак контролю, не реалізуються особливості людського спілкування.
Вебінар, веб-семінар, он-лайн семінар [248, 249]	<i>Webinar</i> – <i>web+seminar</i> – англ., «віртуальний семінар», організований за допомогою інтернет-технологій та інструментів для інтерактивної і спільної взаємодії учасників у синхронному режимі.	Можливість необмежено розширити аудиторію, інтерактивна взаємодія між доповідачем і учасниками, а також учасниками між собою; значна економія коштів та часу на організацію, зручність для слухачів.	Відсутність живого спілкування, слабкий зворотній зв'язок, розфокусована увага аудиторії.
b-Learning [299, 300]	<i>Blended Learning</i> – англ., змішане навчання, в якому поєднуються e-learning та аудиторні заняття.	Поєднання інформаційних технологій і класичної форми навчання за принципом «людина – людина», стимулює набуття навичок самонавчання та пошуку інформації.	Вимагає високого ступеня самоорганізації та особистого контролю, матеріал може залишитися незасвоєним або неправильно зрозумілим.
m-Learning [301 ÷ 303]	<i>Mobile-learning</i> – англ., з появою та розвитком мобільних пристроїв (телефонів і смартфонів) популярною стала концепція мобільного навчання з їх використанням для отримання навчальної інформації.	Можливість навчання у своєму темпі в будь-який зручний час, легкість актуалізації навчального матеріалу.	Дороговартісні пристрої, обмежена робота акумулятора, малий сенсорний екран, швидке застарівання технологій

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
U-learning [304 ÷ 306]	<i>Ubiquitous Learning</i> – англ., повсюдне навчання – результат активної еволюції концепції мобільного навчання в безперервний процес самовдосконалення за допомогою найрізноманітніших пристроїв (від настільних комп'ютерів і смартфонів до планшетних пристроїв типу Ipad і т. д.).	Можливість термінового вивчення питання в потрібний час в будь-якому місці з використанням всюдишньої обчислюваної техніки та інфраструктури, саморегульоване навчання	Дороговартісні програмні продукти, потребує неабиякої обізнаності у використанні інтерактивних комп'ютерних та мобільних технологій
E-tutoring [307, 308]	Навчання, підтримка, менеджмент і оцінювання засвоєння програм, яка використовує он-лайн технології.	Тьютор в ролі віртуального консультанта, помічника, використання синхронних електронних засобів навчання	Вимагає володіння специфікою мережевого міжособистісного спілкування, використання веб-технологій
E-business-games [309 ÷ 312]	Всі ігрові навчальні технології з використанням можливостей комп'ютерної візуалізації ігрових ситуацій, завдань і результатів.	Застосування комплексу мотиваційних управлінських технік, запозичених у комп'ютерних ігор	Реальне життя сприймається як гра

У цьому місці цілком доречно звернути увагу на вже існуючі і широко використовувані організаційні форми забезпечення навчання і розвитку персоналу підприємств, які можуть реалізовуватись як за рахунок внутрішніх ресурсів:

- залучення менеджерів-коучів, -тьюторів, -бадді та ін.;
- організації семінарів, тренінгів за внутрішніми розробками ОКПР і менеджерів-тренерів;
- організації корпоративних університетів [313, 314, 315, 316], корпоративних навчальних центрів і шкіл [316, 317],

так і з використанням зовнішніх провайдерів:

- традиційних державних і приватних університетів, інститутів, академій;
- новітніх бізнес-шкіл [313] і бізнес-майстерень [318], тренінг-центрів [319], тренінгових агентств [320] і компаній [321] тощо.

Необхідно також вказати, що приклади використання сучасних навчальних технологій у практиці цільового розвитку людських ресурсів інтенсивно проникають у практику управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств, установ і організацій. Це, зокрема, підтверджують дані ТОВ «Джобс Україна»: тренінгових компаній в Україні станом на 01.01.2013 нараховувалось 534, тренерів – 1487, а пропонованих ними тем тренінгів – 62 [322]. Публікації про специфіку і результати проведення різноманітних видів навчання та розвитку демонструють широке охоплення людських ресурсів інноваційними методами перепідготовки окрім уже згаданих раніше прикладів підприємств поштового зв'язку [158], банківських установ [159] і навіть журналістів [323], масштабних заходів в органах державного управління і місцевого самоврядування [324] та працівників судової гілки влади [325], для яких уже навіть затверджені типові методики організації і проведення [326].

Таким чином, узагальнюючи зосереджену нами в таблицях 2.1, 2.2 та наведену вище інформацію з джерел [247 ÷ 326], можна прийти до висновку, що як світові, так і вітчизняні технології у сфері розвитку ЛР підприємств та в управлінні цими процесами в майбутньому будуть удосконалюватися за такими напрямками.

1. Зростання обсягів самостійного, так званого «соціального навчання» з використанням співробітниками можливостей Фейсбука, Твіттера, Скайпу і т. п., яке в майбутньому може інтегруватись у стратегії розвитку персоналу підприємств з відповідними інвестиціями з боку останніх.
2. Поглиблення персоналізації навчання: споживачі навчальних послуг самостійно шукатимуть вирішення своїх професійних проблем, а відповідальні за розвиток ЛР підприємства повинні надати консультації і пропозиції, відповідні за тематикою, якістю і кількістю потреб споживачів.

3. Орієнтування розробок інноваційних навчальних продуктів на реальні потреби споживачів з поступовим відходом від академічної складової пропонування до споживання розвиткових курсів і дисциплін.
4. Акцентуація на інноваційних методах навчання та розвитку працівників на їх робочих місцях із збільшенням обсягів навчання методам і прийомам роботи під час виконання роботи замість використання традиційних аудиторних занять поза роботою, що вимагає від лінійних менеджерів оволодіння навичками коучінгу, баддінгу, шедоувінгу, секондменту та ін.
5. Зростання обсягів навчання і розвитку з використанням «внутрішніх ресурсів» підприємств («Learning from within the org»), обумовлене дефіцитом фінансових ресурсів у час кризових явищ в економіці.
6. Посилення взаємодії підприємств із зовнішніми провайдерами в питанні спільного створення новітніх ОКПР, спрямоване на ліквідацію хаотичності пропозицій на цьому ринку послуг.
7. Масштабне зростання використання можливостей мобільного і повсюдного навчання із стрімкою гейміфікацією та візуалізацією лекційних і консультаційних контактів.
8. Поступове звернення відповідальних за розвиток ЛР (в т. ч. перших керівників) до нових підходів управління талантами з використанням партнерських стосунків у процесах нарощування людського капіталу шляхом розробки та реалізації відповідних ОКПР.
9. Зростання відповідальності фахівців з управління ЛР з одночасною диверсифікацією їх кваліфікацій і компетенцій від управлінської психології та андрагогіки у сфері фінансово-економічних питань та інформаційних технологій.
10. Переорієнтація методів, технологій, засобів та інструментів розвитку людських ресурсів з традиційної передачі інформації і знань від суб'єкта до об'єкта процесу розвитку на формування в останнього навичок креативних підходів до самостійного і командного створення та ефективного використання цих знань.

11. Зростання потреб у вимірюванні та оцінці ефективності навчання і розвитку ЛР з використанням незалежних оцінювачів (аутсорсинг).

Отже, в навчанні і розвитку ЛР підприємств сьогодні все більшого значення набуває не традиційна передача інформації про готові знання (Р-знання), якими потрібно оволодіти для виконання роботи, а оволодіння персоналом методологією і методикою пізнання, як основою самостійного генерування нових знань (Q-знань) в процесі роботи. У цьому випадку, з нашої точки зору, відбувається певне взаємопроникнення навчального і дослідницького процесів, коли генерування нових знань стає необхідним елементом освіти і розвитку кожної особистості в рамках підприємства, їх груп, а значить і загальної конкурентоспроможності всього колективу, як результату перевищення швидкості адаптації персоналу (SL) до динаміки змін вимог і викликів конкурентного навколишнього середовища (SCh).

У зв'язку з цим усі вищевказані тренди можуть і повинні стати основою для прийняття рішень щодо основних елементів і напрямків подальшого дослідження. Адже цілком очевидним фактом є те, що досвід роботи з управління і розвитку ЛР, накопичений у країнах розвинутої ринкової економіки, недоцільно прямо використовувати в управлінні цими процесами в рамках вітчизняних підприємств, а тому виникає потреба не тільки і не стільки адаптації та використання позитивного досвіду цих країн, скільки розробки власних інноваційних методів і методик, технологій та інструментів навчання і розвитку персоналу.

Однак, на жаль, більшість сучасних вітчизняних дослідників і авторів наукових публікацій зосереджені саме на адаптації інформаційного змісту, методів, технологій, технічних засобів та інструментів навчання і розвитку закордонних шкіл менеджменту. Хоча значно більшої уваги потребують питання визначення мети, цілей і завдань цього розвитку, які з позиції окремішньої особистості, їх груп та колективу підприємства в цілому слід визначити виключно як спільний успіх – забезпечення

конкурентоспроможності і завоювання міцних конкурентних позицій в тому чи іншому сегменті ринкової діяльності.

Тому виявлені нами тренди і характеристики сучасного стану процесів розвитку ЛР у світі і в Україні дають можливість сформулювати наступний перелік наукових завдань, які, на наш погляд, потребують наукового обґрунтування та практичного вирішення.

1. Поглиблення диференціації і диверсифікації сучасних технологій навчання і розвитку ЛР (п. 3 і п. 4) із залученням, поглибленням і гармонізацією співпраці між внутрішніми ресурсами і зовнішніми провайдерами (п. 5 і п. 6) вимагає дослідження та осучаснення інтерпретації навчального процесу в рамках підприємства з використанням процесного підходу до опису, аналізу та управління розвитком і ефективним використанням людських ресурсів підприємств з визначенням умов досягнення необхідної ефективності.
2. Зростання обсягів та можливостей самостійного навчання (п. 1) і поглиблення його персоналізації (п. 2) з одночасним наголосом на покращенні управління талантами (п. 8) і командами (п. 10) ставить питання про необхідність дослідження можливостей, шляхів і навчальних технологій розвитку у ЛР вміння ефективно поєднувати креативний персоналізм із творчою роботою в команді і колективі на основі новітніх технологій інтелектокористування.
3. Потужна комп'ютеризація процесів навчання і розвитку ЛР (п. 7) формує потребу в розробці методів та інструментів об'єктивного оцінювання результативності й ефективності цих процесів (п. 11) як стосовно окремішньої особистості, так і щодо їх організованих груп та колективів підприємств.

Тому саме управління процесами неперервного розвитку освічених, висококваліфікованих, конкурентоспроможних на ринку праці робітників, спеціалістів, функціонерів системи менеджменту та керівників підприємства, кожен з яких зокрема і всі разом сумлінно виконуватимуть свої функції і

відповідатимуть за результати своєї діяльності, слід проаналізувати як базову підсистему стратегічного управління підприємством, як засіб досягнення ним перспективних та поточних цілей шляхом безперервного навчання і виховання згідно з цільовим чином підготовленими ОКПР.

Проте нинішній стан у цій сфері роботи керівництва і менеджменту більшості вітчизняних підприємств, попри всі позитивні зрушення, продовжує залишатись незадовільним і, як підкреслено автором роботи [327, с. 57] сьогодні «На жаль, лише невелика частина вітчизняних ринкових структур орієнтується саме на таку систему навчання та підвищення кваліфікації кадрів», в основі якої повинна лежати стратегія безперервного навчання і розвитку ЛР.

У зв'язку з вищевикладеним задекларована в [1] мета трансформування НАК «Нафтогаз України» «... в сучасну інтелектуальну компанію» вимагає наукового обґрунтування, розробки і реалізації комплексу системних заходів з удосконалення процесів управління розвитком людських ресурсів на основі інноваційних методів управління інтелектуальними ресурсами сучасних соціально-економічних систем [252, 328].

Висновки до розділу 2

Таким чином, виконаний нами аналіз і рекласифікація процесів, які відбуваються в рамках традиційної діяльності підприємств, визначення основних складових моделі управління розвитком людських ресурсів підприємств, які ґрунтуються на концепції людського розвитку та основних положеннях системного підходу, аналітичний огляд і компаративна оцінка найбільш розповсюджених сьогодні як у світі, так і в Україні методів, технологій та інструментів розвитку ЛР на рівні підприємств, дозволили прийти до наступних висновків.

1. Процес розвитку людських ресурсів будь-якого підприємства є одним із основних процесів забезпечувального характеру, дослідження та

реінтерпретації якого в рамках підприємства з використанням для опису, аналізу та управління процесного підходу з визначенням умов досягнення належної результативності та ефективності є визначальною складовою конкурентоспроможності й успішності.

2. В умовах нинішніх реалій розвиток людських ресурсів підприємств відбувається не на традиційній основі передачі інформації про готові знання (Р-знання), а через оволодіння персоналом методологією і методикою пізнання, як основою самостійного генерування в процесі роботи нових знань (Q-знань) із взаємопроникненням навчального і дослідницького процесів і генеруванням нових знань, як результату перевищення швидкості адаптації персоналу (SL) до динаміки змін вимог і викликів конкурентного навколишнього середовища (SCh).
3. Розглянуті складові концептуальної моделі управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики та синергізму демонструють, що в нинішніх умовах економічного розвитку українського суспільства тільки людські ресурси можуть генерувати найвищий синергетичний ефект.
4. Диференціація сучасних технологій навчання і розвитку людських ресурсів вимагає дослідження та осучаснення інтерпретації навчального процесу в рамках підприємства з використанням процесного підходу до опису, аналізу та управління розвитком і ефективним використанням людських ресурсів підприємств з визначенням умов досягнення необхідної ефективності.
5. Конкурентоспроможність будь-якої галузевої підсистеми національної економіки є інтегральною характеристикою рівнів конкурентоспроможності кожної особистості в кадровому наповненні цієї системи, яка, своєю чергою, є функцією людського та інтелектуального капіталів, сформованих у процесі безперервного навчання. Конкурентоспроможність нафтогазового комплексу України не є винятком, що диктує необхідність кардинального переосмислення і

внесення необхідних змін у процеси і процедури безперервного розвитку людських ресурсів галузі. Ініціативи, дослідження і рекомендації в цьому напрямку потребують ідеологічної і фінансової підтримки керівництва галузі та підприємств.

Таким чином, отримані і зафіксовані вище результати і рекомендації щодо удосконалення процесів розвитку людських ресурсів формують наступні завдання щодо продовження дослідження:

1. Виконання аналізу стану системи розвитку людських ресурсів вітчизняних нафтогазових підприємств та організацій, місця і ролі в цьому процесі навчальних закладів системи МОН України з метою ідентифікації основних завдань з удосконалення цієї системи.

2. Розробки та апробації комплексу рекомендацій з удосконалення системи, процесів і процедур управління розвитком людських ресурсів підприємств з використанням технологій на основі сінтелектуально-синергетичної взаємодії персоналу.

3. Удосконалення ефективного процесу розвитку ЛР вимагає сформулювати рекомендації щодо обов'язкового впровадження в практику управління процесами неперервного розвитку людських ресурсів підприємств галузі нових методів, технологій, процесів і процедур, звернувши при цьому особливу увагу не на пошук можливостей і шляхів удосконалення вже існуючих розвиткових технологій та інструментів, а на ідентифікацію інноваційних підходів їх успішного використання і реалізації для формування адекватних вимогам нового оточення професійних і кваліфікаційних змін у персоналу підприємств нафтогазової галузі, які працюють і прагнуть успішно діяти в новому для себе ринковому середовищі економіки знань.

Основні положення даного розділу викладено в публікаціях [209, 243, 245, 256, 354].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ СІНТЕЛЕКТИКИ

3.1 Критичний аналіз стану системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств та організацій

Нові ідеї та пропозиції, плани і програми, винаходи і відкриття, технічні засоби і технології, наукові обґрунтування і розробка нових методик та практичних рекомендацій у всіх без винятку сферах ділової активності генеруються, створюються та активно використовуються виключно людьми. У зв'язку з цим людські ресурси (ЛР) нафтогазової галузі, їх пошук, відбір, розвиток і використання стають предметом аналізу та оцінювання як у глобальному [329, 330], так і у вітчизняному вимірах [331, 332].

Якісні і кількісні показники ЛР, як окремий вид набутого організацією капіталу, сьогодні розцінюються як найбільш важливе джерело і ресурс її конкурентних переваг на ринку. Людські ресурси промислового підприємства можна оцінити за такими критеріями, наприклад, як рівень освіти, досвід роботи, творчий потенціал, стан здоров'я, мотивація, витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо. Оскільки багато даних, необхідних для комплексної оцінки ЛР підприємств, становлять комерційну таємницю, проведемо дослідження розвитку та використання персоналу [333] за показниками господарської діяльності на прикладах декількох вітчизняних підприємств та організацій нафтогазового комплексу. Це, зокрема, Охтирське УБР, Прилуцьке УБР, Прикарпатське УБР, НГВУ «Долинанафтогаз», НГВУ «Полтаванафтогаз», НГВУ «Охтирканафтогаз», НДПІ ПАТ «Укрнафта» (додатки Б.1, Б.2, Б.3, Б.4, Б.5, Б.6, Б.7).

Динаміка чисельності та руху персоналу представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка чисельності і рух персоналу

Показники	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Охтирське УБР					
Чисельність працівників, осіб	746	661	600	502	453
у тому числі: з вищою освітою	207	163	156	130	107
Частка працівників з вищою освітою у загальній чисельності, %	28	25	26	26	24
Кількість прийнятих працівників, осіб	23	20	1	15	2
Кількість звільнених працівників, осіб	107	105	62	113	51
Прилуцьке УБР					
Чисельність працівників, осіб	704	624	561	529	503
у тому числі: з вищою освітою	185	154	140	118	106
Частка працівників з вищою освітою у загальній чисельності, %	26	25	25	22	21
Кількість прийнятих працівників, осіб	55	26	11	26	30
Кількість звільнених працівників, осіб	86	103	74	58	56
Прикарпатське УБР					
Чисельність працівників, осіб	2446	2266	2060	1894	1643
у тому числі: з вищою освітою	632	578	541	513	464
Частка працівників з вищою освітою у загальній чисельності, %	26	26	26	27	28
Кількість прийнятих працівників, осіб	96	68	25	11	5
Кількість звільнених працівників, осіб	299	248	231	177	256
НГВУ «Долинанафтогаз»					
Чисельність працівників, осіб	1945	1936	1872	1830	1773
у тому числі: з вищою освітою	436	453	466	466	487
Частка працівників з вищою освітою у загальній чисельності, %	22	23	25	25	27
Кількість прийнятих працівників, осіб	42	52	32	34	56
Кількість звільнених працівників, осіб	86	61	96	76	113
НГВУ «Полтаванафтогаз»					
Чисельність працівників, осіб	2383	2329	2320	2283	2218
у тому числі: з вищою освітою	438	441	503	493	496
Частка працівників з вищою освітою у загальній чисельності, %	18	19	22	22	22
Кількість прийнятих працівників, осіб	99	70	160	40	96
Кількість звільнених працівників, осіб	204	123	169	77	161
НГВУ «Охтирканафтогаз»					
Чисельність працівників, осіб	3919	3906	3705	3600	3519
у тому числі: з вищою освітою	1006	1018	982	878	860
Частка працівників з вищою освітою у загальній чисельності, %	26	26	27	24	24
Кількість прийнятих працівників, осіб	239	330	84	103	188
Кількість звільнених працівників, осіб	345	343	285	208	269

(сформовано автором на основі річних звітів підприємств)

Аналіз чисельності персоналу (табл. 3.1) показує сталу тенденцію до зменшення кількості працівників на підприємствах. Зокрема, у 2013 р. відносно 2009 р. чисельність в УБР в середньому скоротилася на 1297 осіб (на 34%), у НГВУ – на 737 осіб (на 9%). Падіння обсягів замовлень і фінансування робіт зумовлює зменшення чисельності персоналу нафтогазових підприємств. Особливо гостро стоїть питання скорочення об'єму робіт для УБР, що спричинило стрімке скорочення штатів в Охтирському та Прикарпатському УБР. У 2013 році коефіцієнт заміності становив 4% та 2% відповідно. У той самий час в НГВУ становище було дещо краще, і коефіцієнт заміності – на рівні 50 – 70%.

Саме тому спостерігається тенденція до зменшення кількості працівників підприємств, які мають повну вищу освіту. В УБР скорочення на 347 осіб за 2009–2013 рр., хоча відносна вага даного показника залишається майже без змін – на рівні 25% від загальної чисельності персоналу. Динаміка за 5 років показує, що у НГВУ «Долинанафтогаз» та «Полтаванафтогаз» частка працівників з вищою освітою має тенденцію до збільшення на 2% і на 5% відповідно, на відміну від НГВУ «Охтирканафтогаз», де кількість працівників з вищою освітою зменшилася з 26% до 24%, що становить 146 осіб.

Отже, 25% від загальної чисельності персоналу видобувних підприємств галузі становлять працівники з повною вищою освітою. Виходячи з того, що для високопродуктивної праці підприємства мають бути забезпечені кадрами відповідної кваліфікації, проведено деталізацію аналізу чисельності працівників за категоріями працюючих.

Як свідчать показники (табл. 3.2), працівники з вищою освітою – це керівний склад та фахівці підприємств, їх частка в межах 20-25%. Динаміка за 5 років показує, що в УБР частка керівників та фахівців у загальній чисельності працівників зросла в середньому на 1-2%, а робітників – зменшилася на 3-4%. По НГВУ залишається практично без змін.

Таблиця 3.2

Динаміка чисельності працівників за категоріями працюючих

Чисельність працівників за категоріями	Роки									
	2009		2010		2011		2012		2013	
	осіб	частка у загальній чисельності, %	осіб	частка у загальній чисельності, %	осіб	частка у загальній чисельності, %	осіб	частка у загальній чисельності, %	осіб	частка у загальній чисельності, %
Охтирське УБР										
Керівники	80	10	76	11	74	12	67	13	61	13
Фахівці	77	10	75	11	73	12	61	12	56	12
Технічні службовці	4	1	3	0,5	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Робітники	636	80	507	77	452	75	373	74	335	74
Прилуцьке УБР										
Керівники	71	10	69	10	63	11	62	12	55	11
Фахівці	81	11	79	12	75	13	70	13	63	13
Технічні службовці	4	1	3	0,5	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Робітники	548	78	507	77	421	75	395	75	383	75
Прикарпатське УБР										
Керівники	267	11	256	11	237	11	219	11	197	11
Фахівці	241	10	231	10	221	10	210	11	195	11
Технічні службовці	21	1	20	1	16	1	11	1	9	1
Робітники	1933	78	1800	78	1651	78	1496	77	1334	77
НГВУ «Долинанафтогаз»										
Керівники	165	8	166	9	158	8	160	9	150	8
Фахівці	227	12	209	10	207	11	208	11	192	11
Технічні службовці	23	1	21	1	21	1	20	1	17	1
Робітники	1545	79	1540	80	1486	80	1442	79	1414	80
НГВУ «Полтаванафтогаз»										
Керівники	185	8	186	8	194	8	181	8	170	8
Фахівці	262	11	256	11	263	11	269	12	226	10
Технічні службовці	19	1	17	1	17	1	15	1	15	1
Робітники	1917	80	1870	80	1846	80	1818	79	1807	81
НГВУ «Охтирканафтогаз»										
Керівники	303	8	304	8	299	8	294	8	292	8
Фахівці	406	10	406	10	395	11	386	11	375	11
Технічні службовці	30	1	32	1	30	1	27	1	26	1
Робітники	3180	81	3164	81	2981	80	2893	80	2826	80

(сформовано автором на основі річних звітів підприємств)

Діаграма, представлена на рис. 3.1, демонструє, що відсотковий склад за категоріями працюючих є практично аналогічним для зазначених

підприємств. Зокрема, в УБР керівників приблизно 11%, фахівців – 12%, технічних службовців – 0,5-1%, а робітників – близько 75%. У НГВУ частка робітників вища і становить 80%, керівників – на рівні 8%, фахівців та службовців – 11% і 1%.

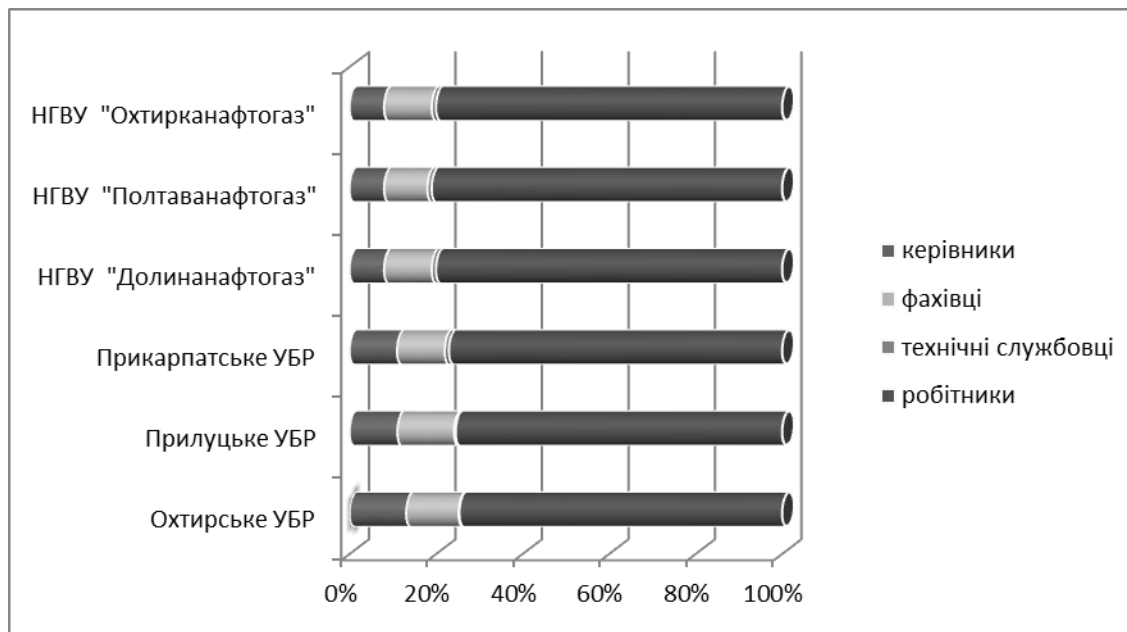


Рис. 3.1 Питома вага працівників за категоріями працюючих на підприємствах у 2013 році

Одним із показників якості управління розвитком персоналу підприємства є планове та систематичне професійне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників як безпосередньо на виробництві, так і у навчальних закладах різних типів. Аналіз обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу (табл. 3.3) свідчить про відсутність систематичного та планового підходу до процесу навчання та розвитку ЛР даних нафтогазових підприємств. Так середній показник частки працівників, які пройшли професійне навчання та перепідготовку, за 2009–2013 рр. становив відповідно 3,5%, 3%, 4%, 5%, 6,7%, а працівників, які підвищили кваліфікацію, – 22%, 28%, 17%, 21%, 24%.

Динаміка цих показників у розрізі кожного окремо взятого підприємства свідчить про цілковиту хаотичність у підході до процесу розвитку персоналу. Зокрема, в Прикарпатському УБР у 2009 році підвищили кваліфікацію 830 осіб, у 2011 році – 386 осіб, а в 2013 році – 414 осіб.

Таблиця 3.3

Динаміка обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу

Показники	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6
Охтирське УБР					
Кількість працівників, які пройшли професійне навчання та перепідготовку, осіб	5	3	35	78	107
частка у загальній чисельності, %	0,7	0,5	5,8	15,5	23,6
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	146	173	57	155	153
частка у загальній чисельності, %	19,6	26,2	9,5	30,9	33,8
Витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	51,5	139,9	92,9	125,7	202,1
Прилуцьке УБР					
Кількість працівників, які пройшли професійне навчання та перепідготовку, осіб	27	29	27	2	11
частка у загальній чисельності, %	3,8	4,6	4,8	0,4	2,2
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	210	184	170	83	192
частка у загальній чисельності, %	29,8	29,5	30,3	15,7	38,2
Витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	27,9	12,4	49,6	1,7	77,3
Прикарпатське УБР					
Кількість працівників, які пройшли професійне навчання та перепідготовку, осіб	90	90	35	41	29
частка у загальній чисельності, %	3,7	3,9	1,6	2,1	1,7
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	830	677	386	634	414
частка у загальній чисельності, %	33,9	29,3	18,2	32,7	23,9
Витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	266,9	355,2	328,5	380,1	383,1
НГВУ «Долинанафтогаз»					
Кількість працівників, які пройшли професійне навчання та перепідготовку, осіб	161	53	125	73	76
частка у загальній чисельності, %	8,3	2,7	6,7	4,0	4,3
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	449	959	243	297	474
частка у загальній чисельності, %	23,1	49,5	13,0	16,2	26,7
Витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	173,3	290,8	279,5	388,1	471,5
НГВУ «Полтаванафтогаз»					
Кількість працівників, які пройшли професійне навчання та перепідготовку, осіб	71	100	87	72	58
частка у загальній чисельності, %	3,0	4,3	3,8	3,2	2,6
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	285	387	383	388	321
частка у загальній чисельності, %	12,0	16,6	16,5	17,0	14,5
Витрат на професійне навчання працівників, тис. грн.	0,2	0	44,7	0	0

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
НГВУ «Охтирканафтогаз»					
Кількість працівників, які пройшли професійне навчання та перепідготовку, осіб	59	46	44	180	196
частка у загальній чисельності, %	1,5	1,2	1,2	5,0	5,6
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	447	689	544	440	252
частка у загальній чисельності, %	11,4	17,6	14,7	12,2	7,2
Витрат на професійне навчання працівників, тис. грн.	152	297,6	232,2	403,7	331,3

(сформовано автором на основі річних звітів підприємств)

Пройшли професійне навчання та перепідготовку у НГВУ «Долинанафтогаз» у 2009 році – 161 особа, у 2010 році – 53 особи, у 2013 році – 76 осіб (рис. 3.2).

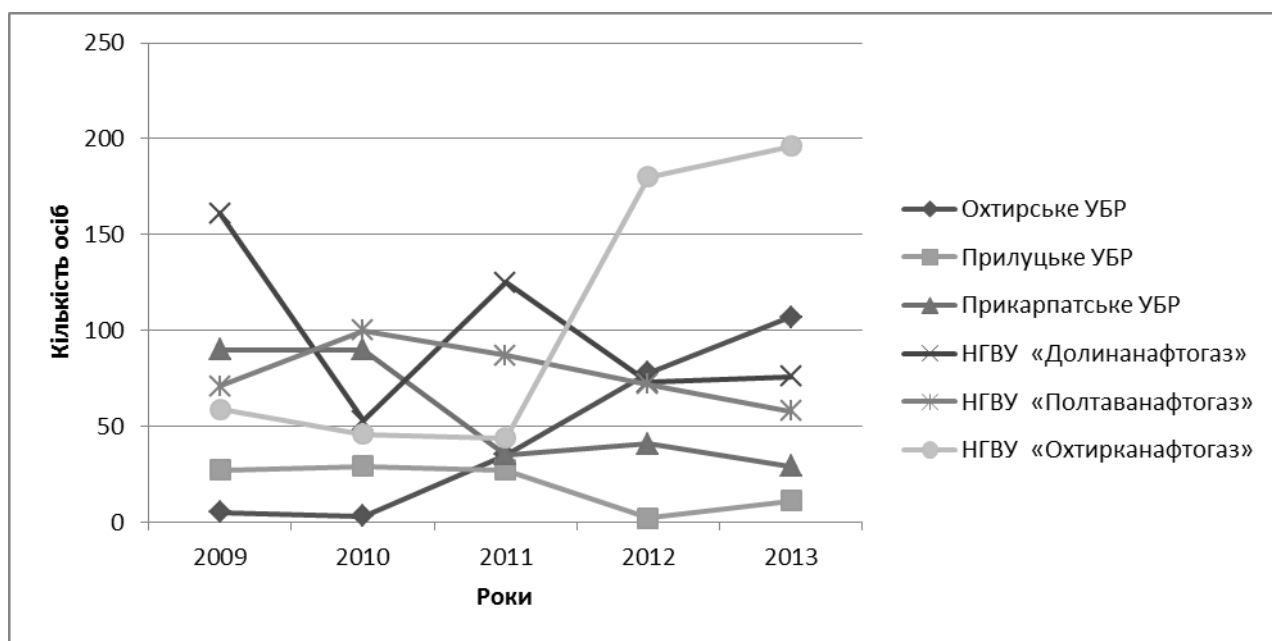


Рис. 3.2 Динаміка обсягів професійного навчання та перепідготовки персоналу нафтогазових підприємств

За умов кризового становища на вітчизняних нафтогазових підприємствах фінансування на професійне навчання та розвиток відбувається за залишковим принципом, про що свідчить фактичний розмір витрат на розвиток персоналу (табл. 3.3). За розрахунками, у 2013 році на одну особу, яка проходила навчання або підвищення кваліфікації, підприємства витратили: Охтирське УБР – 780 грн., Прилуцьке УБР – 381

грн., Прикарпатське УБР – 865 грн., НГВУ «Долинанафтогаз» – 857 грн., НГВУ «Полтаванафтогаз» – 0 грн., НГВУ «Охтирканафтогаз» – 740 грн.

Найвищий відсоток працівників, задіяних у різних формах професійного навчання у 2013 році, був в Охтирському УБР – це 57% від загальної чисельності персоналу підприємства. В Прилуцькому та Прикарпатському УБР – відповідно 40% і 26%. Показники НГВУ є нижчими: «Долинанафтогаз» – 31%, «Полтаванафтогаз» – 17%, «Охтирканафтогаз» – 13% працівників.

Проведене авторкою анкетування підприємств щодо ефективності організації та проведення заходів з навчання і розвитку персоналу підприємства (бланк анкети наведено у додатку В) свідчить про те, що більшість опитуваних (60%) визначають процес навчання та розвитку персоналу як такий, що проводиться за потребою і не має системного характеру, а тому відсутні чітко розроблені плани щодо організації та обсягу проведення заходів з перепідготовки і підвищення кваліфікації. Серед заходів, які проводяться найчастіше, респонденти (78%) зазначили семінари і тренінги в межах підприємства та проведення атестації. Те, що проведення навчання безпосередньо на робочому місці є найпоширенішим, зумовлене необхідністю значних матеріальних витрат для організації навчання поза виробництвом. 80% опитуваних висловили бажання пройти стажування на іншому підприємстві, в тому числі за кордоном. Форма професійного навчання поза виробництвом має ряд істотних переваг: учасники навчання мають змогу обмінюватися інформацією і ділитися досвідом із співробітниками інших підприємств; процес навчання забезпечується спеціальними інноваційними технологіями, наявністю компетентних тренерів, консультантів та лекторів; працівники отримують відповідні сертифікати, дипломи, які дозволяють їм ефективно функціонувати на ринку праці тощо. Досвід успішних підприємств свідчить, що вкладення коштів у розвиток власного персоналу є вигідним, оскільки сприяє зростанню

трудової віддачі працівників, скороченню втрат робочого часу, підвищенню продуктивності праці та поліпшенню якості продукції.

XXI століття – епоха панування інтелектуального капіталу, адже найкращий ефект приносять інвестиції, вкладені в науку, освіту, розробку технологій, молоде покоління. Ефективна робота потужного нафтогазовидобувного комплексу ПАТ «Укрнафта» значною мірою залежить від наукового супроводу робіт, що виконуються. Цей супровід у ПАТ «Укрнафта» здійснює Науково-дослідний і проектний інститут ПАТ «Укрнафта» (НДПІ), який охоплює широке коло сфер діяльності: від пошуку і розвідки нафтових, газових і газоконденсатних родовищ, проектування розробки родовищ, будівництва свердловин та облаштування родовищ, технологічного забезпечення процесів нафтогазовидобування, розроблення та реалізації інноваційних технологій буріння, кріплення свердловин, видобування вуглеводнів – до здійснення авторського нагляду за їх впровадженням у виробництво та екологічного моніторингу. Як зазначає директор НДПІ П. В. Тарабарінов [334], «Головне надбання – наші фахівці, чий досвід і професіоналізм дозволяють на високому рівні виконувати науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи».

Для того, щоб оцінити стан розвитку та використання персоналу НДПІ ПАТ «Укрнафта» (м. Івано-Франківськ), зробимо насамперед аналіз його кількісного та якісного складу (табл. 3.4).

За останні роки спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників. У 2013 р. порівняно з 2010 р. кількість персоналу зменшилась на 37 осіб. Відсоток працівників з вищою освітою становить 88% від загальної кількості, з неповною вищою та середньою освітою – відповідно 5% і 7%. Це, звичайно, обумовлено специфікою діяльності наукового закладу. В НДПІ працюють 14 винахідників і 9 раціоналізаторів, 11 працівників мають науковий ступінь.

Таблиця 3.4

Динаміка чисельності персоналу НДПІ ПАТ «Укрнафта», осіб

Чисельність працівників	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Середньооблікова кількість працівників	554	557	537	526	520
За освітою:					
вища	480	486	471	462	459
неповна вища	30	29	26	23	24
середня	44	42	40	41	37
За віком:					
до 35 років	283	287	280	275	272
35-55 років	197	197	188	183	182
55 років і більше	74	73	69	68	66
За категоріями:					
керівники	99	101	98	98	97
фахівці	411	415	399	386	381
технічні службовці	4	2	2	2	2
робітники	40	39	38	40	40

(сформовано автором)

На рис. 3.3 представлені кругові діаграми чисельності персоналу за віком, освітою та категоріями. Отже, показники демонструють, що 52% колективу НДПІ – це молоді спеціалісти віком до 35 років, і тільки 13% працівників у віці понад 55 років.

Частка працівників з вищою освітою (88%) цілком відповідає частці керівників та фахівців (92%) в організації, що свідчить про високу кваліфікацію управлінського апарату та основного виробничого персоналу. Частка технічних службовців становить менше 1%, а робітників – 8% від усіх працівників. Тому можна зробити висновок, що трудовий колектив НДПІ ПАТ «Укрнафта» сформований з освічених та кваліфікованих молодих працездатних кадрів, що здатні досягати високого рівня виконання науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт за умови їх ефективного використання і розвитку.

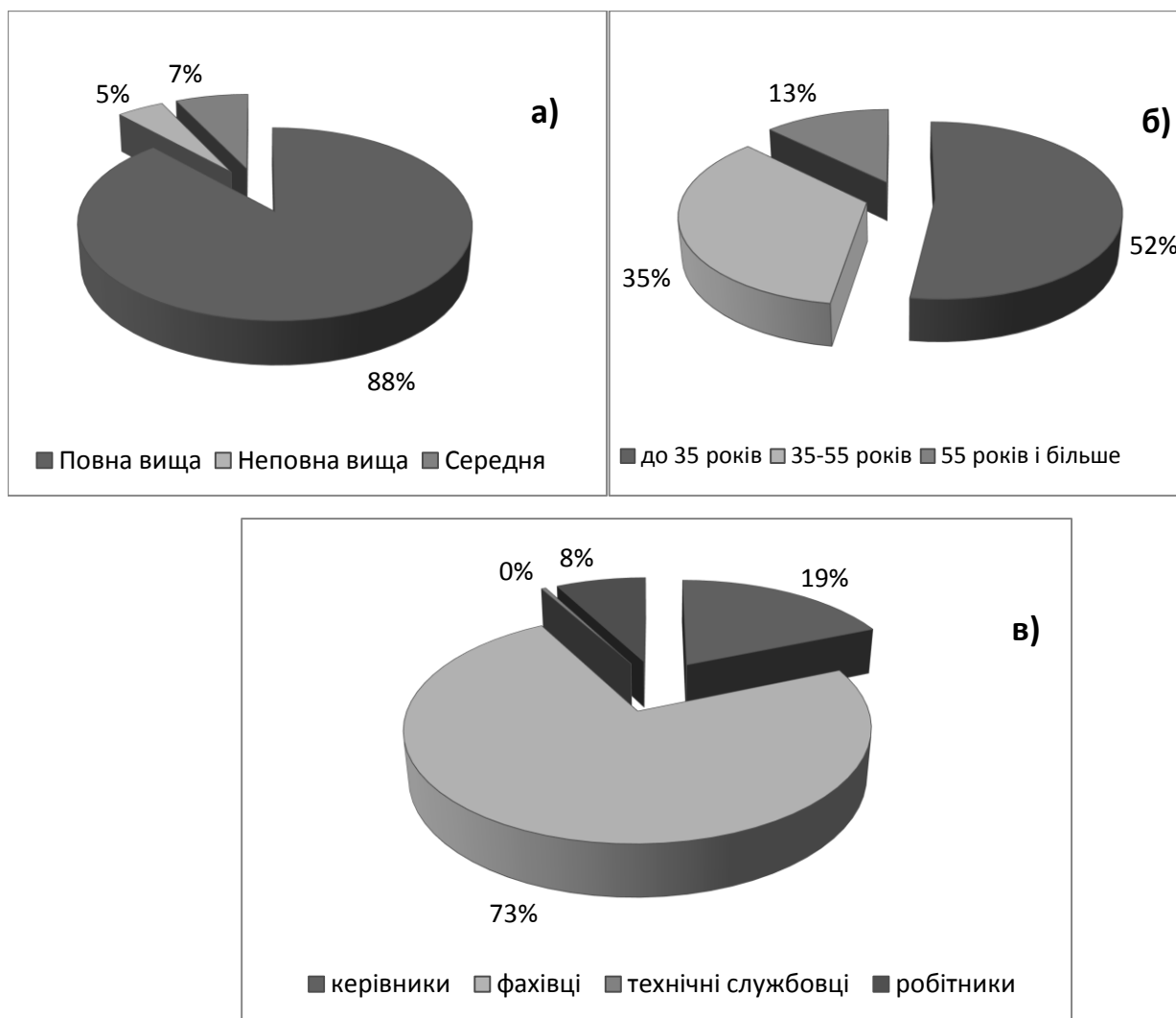


Рис. 3.3 Діаграми структури працівників за критеріями освіти (а), віку (б) та категоріями працюючих (в) за 2013 рік

Фахівцями НДПІ виконується великий обсяг науково-практичних розробок та рекомендацій, ведеться винахідницька та раціоналізаторська робота, інформаційне забезпечення робіт, розроблення робочих навчальних планів і програм для підготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів.

Зокрема, у 2013 році створенням об'єктів права інтелектуальної власності займалися 25 працівників НДПІ, з них 14 винахідників, 9 раціоналізаторів. Одержано 4 патенти України на корисні моделі та 1 патент на винахід. З метою інформаційного забезпечення спеціалістів НДПІ і структурних одиниць ПАТ «Укрнафта» відділом інформації, стандартизації

та патентно-ліцензійної роботи підготовлено 12 інформаційних бюлетенів і 77 добірок патентно-інформаційних матеріалів з ретроспективного пошуку від 2 до 15 років. Проведено 6 семінарів з обміну передовим досвідом між спеціалістами структурних одиниць, у яких взяли участь 92 фахівці ПАТ «Укрнафта».

Працівниками НДПІ ПАТ «Укрнафта» опубліковано 8 наукових статей в журналі «Нафтова і газова промисловість». Розроблено збірники робочих навчальних планів і програм для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів у навчально-курсових комбінатах: НГВУ «Надвірнанафтогаз» з 22 професій, НГВУ «Полтаванафтогаз» з 6 професій, НГВУ «Чернігівнафтогаз» з 28 професій.

Таким чином, персонал НДПІ своєю сумлінною працею робить вагомий внесок у розвиток галузі, щоб нафтогазовидобувна промисловість України досягла світових стандартів. Цього, звичайно, неможливо досягти без висококваліфікованих робітничих, інженерних та управлінських кадрів за умови їх ефективного використання і постійного професійного вдосконалення та розвитку. В таблиці 3.5 наведено дані щодо обсягів професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників інституту за 5 останніх років.

Дані таблиці 3.5 демонструють тенденцію до збільшення обсягів підвищення кваліфікації персоналу. Так, у 2013 році підвищили кваліфікацію 67 працівників, і 59 з них (90%) – поза виробництвом у навчальних закладах за договорами. Хоча це на 16 осіб менше, ніж у 2012 році, але удвічі більше, ніж у 2009 та 2010 роках. Перепідготовку кадрів в організації не проводять. Витрати на професійне навчання персоналу закладаються в бюджетному балансі, який затверджує ПАТ «Укрнафта». Так, на одного працівника, який підвищив кваліфікацію, у 2013 році було витрачено 2,3 тис. грн., що на 1,5 тис. грн. менше, ніж у 2012р. Скорочення фінансування може призвести до того, що проведення заходів з підвищення кваліфікації буде відбуватися

безпосередньо на виробництві, а це знижує їх ефективність через відсутність можливості обміну інформацією і досвідом із фахівцями інших установ.

Таблиця 3.5

Динаміка обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації
працівників НДПІ ПАТ «Укрнафта»

Показник	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Чисельність штатних працівників, осіб	554	557	537	526	520
Кількість працівників, які пройшли проф. навчання та перепідготовку, осіб	0	0	0	0	0
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	31	35	40	83	67
- безпосередньо на виробництві	8	14	5	12	8
- у навчальних закладах різних типів за договорами	23	21	35	71	59
Витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	88,1	50,5	80,0	314,5	154,2

(сформовано автором)

Ефективний процес навчання повинен забезпечуватися спеціальними інноваційними технологіями та методами, наявністю компетентних тренерів, консультантів і лекторів тощо, особливо якщо йдеться про професійний розвиток персоналу науково-дослідного і проектного інституту.

Сучасна система підготовки і перепідготовки кадрів є запорукою успішного розвитку підприємства та динаміки зростання виробничих і фінансових показників. Цілком очевидно, що забезпечення кваліфікованим персоналом з необхідними для організації специфічними знаннями без звернення останньої до послуг освітніх та наукових установ сьогодні неможливе. Саме у зв'язку з цим більшістю розвинених країн прийнята сучасна концепція неперервної освіти, яка орієнтована на забезпечення оперативного реагування ЛР на зміни економічних та суспільних потреб у кількісних, якісних і кваліфікаційних характеристиках їх кадрового наповнення.

Основними навчальними закладами, які готують кадрове наповнення нафтогазової галузі України фахівцями із спеціальною вищою освітою та проводять ефективне професійне навчання і підвищення кваліфікації працівників нафтогазових підприємств, є: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Полтавський національний технічний університет ім. М. Кондратюка, Міжнародний науково-технічний університет ім. Ю. Бугая (м. Київ), Дрогобицький нафтовий коледж, Полтавський нафтовий геологорозвідувальний технікум, Інститут електрогазозварювання ім. Патона, Львівський міжгалузевий інститут підвищення кваліфікації та ін.

В таблиці 3.6 наведено дані щодо обсягів розподілу випускників ІФНТУНГ на деякі нафтогазові підприємства за 5 років – 2009–2013 рр. Дані таблиці 3.6 демонструють тенденцію до зменшення кількості молодих спеціалістів, що працевлаштовуються на підприємствах галузі. Якщо у 2009 р. розподілено 142 випускників університету, то в 2013 р. їх кількість зменшилася майже у два рази і становила 77 осіб. За 2013 р. обсяг збільшився на 32 особи у порівнянні з 2012 р. Найбільше випускників (32 особи) у 2013 р. прибули на роботу в ПАТ «Укргазвидобування», а за 5 років відповідно 139 осіб.

Таблиця 3.6

Динаміка розподілу випускників ІФНТУНГ на нафтогазові підприємства

Назва підприємства	Кількість осіб за роками					Разом
	2009	2010	2011	2012	2013	
ПАТ «Укргазвидобування»	42	36	15	14	32	139
ПАТ «Укрнафта»	39	17	-	-	-	56
ДГП «Укргеофізика»	11	19	12	8	5	55
ПАТ «Укртрансгаз»	13	7	17	3	5	45
ПАТ «Івано-Франківськгаз»	-	2	10	11	19	42
ДП «ЛК-Укрнафтогазбуд» м. Одеса	14	13	-	5	7	39
ПАТ «ДАТ «Чорноморнафтогаз» м. Сімферополь	10	4	3	4	7	28
Фірма «Нафтогазбуд» м. Львів	13	5	5	-	2	25
ВСЬОГО:	142	103	62	45	77	429

(сформовано автором на основі річних звітів ІФНТУНГ)

ПАТ «Укрнафта» та його структурні підрозділи протягом останніх 3 років не укладали з ІФНТУНГ договорів про направлення на роботу молодих спеціалістів. Це значною мірою, пов'язано з тим, що товариство не розширюється, нові об'єкти не розробляються і галузь не фінансується належним чином. А от ПАТ «Івано-Франківськгаз» щороку збільшує кількість прийнятих на роботу випускників університету і за 5 років працевлаштувало 42 молодих спеціалістів. Звичайно, цьому сприяє територіальна близькість об'єктів районних структурних одиниць, де студенти мають можливість проходити практику ще під час навчання, крім того, є потреба у спеціалістах для розробки проектів на газифікацію районів. Відбувається оновлення кадрів, які спроможні швидко реагувати на динамічні зміни в інформаційному середовищі, появу і розвиток нових технологій та обладнання.

Останнім часом світові нафтогазові компанії задля досягнення своїх цілей приділяють величезну увагу формуванню, постійному розвитку й ефективному використанню ЛР та їх людського капіталу [353, 354]. Зважаючи на це, оцінимо ставлення до забезпечення власних конкурентних переваг у ринковому оточенні вітчизняними нафтогазовими підприємствами на прикладі Інституту післядипломної освіти (ІПО) ІФНТУНГ.

Показники діяльності Інституту протягом 5 років щодо перепідготовки (отримання другої вищої освіти) та підвищення кваліфікації фахівців загалом та для нафтогазової галузі зокрема наведено в таблиці 3.7. Наведені дані демонструють цілком очевидну тенденцію до зменшення обсягів споживання навчальних послуг ІПО ІФНТУНГ підприємствами, установами і організаціями галузі. Для прикладу, тільки у 2013 році другу вищу освіту за спеціальностями «Газонафтопроводи і газонафтосховища» отримали 94 особи, «Видобування нафти і газу» – 30 осіб, «Буріння» – 35 осіб, «Економіка підприємства» – 25, «Менеджмент організацій» – 18.

Таблиця 3.7

Динаміка обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців
у рамках ІПО ІФНТУНГ за 2009–2013 роки

Вид навчання	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Отримання другої вищої освіти, осіб	361	353	350	325	322
Підвищення кваліфікації, осіб	332	304	445	286	244
у тому числі для галузі	199	198	339	226	198
Підвищення кваліфікації спеціалістів-буровиків за стандартами IWCF, осіб	65	75	55	62	50
ЗАГАЛОМ:	758	732	850	673	616

(сформовано автором на основі річних звітів ІПО ІФНТУНГ)

Сьогодні простежується доволі поширена негативна практика призначення на посади спеціалістів працівників, які не мають відповідної профільної вищої освіти, а це призводить до погіршення якісного складу персоналу та зниження інтелектуального потенціалу підприємства. Частка таких осіб у загальній кількості здобувачів другої вищої освіти шляхом перепідготовки коливається в межах 75–85%. Це можна розцінювати і як позитив, бо все ж таки відбувається профільна перепідготовка працівників нафтогазової галузі вже на стадії їх трудової діяльності. Також позитивним є усвідомлення та бажання самих працівників підвищувати свій фаховий рівень шляхом здобуття другої вищої освіти. Для прикладу, поширеною є практика здобуття керівниками різних рівнів другої економічної освіти за спеціальностями «Економіка підприємства» та «Менеджмент організацій».

Щорічний випуск слухачів ІПО ІФНТУНГ протягом останніх п'яти років не перевищує однієї тисячі осіб, що не може задовольнити потреби навіть одного названого вище підприємства. Оскільки у структурі НАК «Нафтогаз України» функціонує більше десятка відокремлених структур, які займаються видобутком і переробкою вуглеводневої сировини, її транспортуванням, розподілом та реалізацією, то потреби в постійному

розвитку людських ресурсів галузі через неперервне навчання можна оцінити в десятки разів більшими обсягами, ніж вони є сьогодні.

У таблиці 3.8 наведено дані щодо обсягів підвищення кваліфікації слухачів ІПО ІФНТУНГ за 5 років. Так, у 2013 році підвищили кваліфікацію 102 спеціалісти ПАТ «Укртрансгаз», 70 – ПАТ «Укрнафта», 5 – ДП «Прикарпатзахідтранс», 10 – НАК «Нафтогаз України».

Таблиця 3.8

Динаміка обсягів підвищення кваліфікації слухачів ІПО ІФНТУНГ
за 2009-2013 роки в розрізі окремих підприємств

Назва підприємства	Кількість осіб за роками					Разом
	2009	2010	2011	2012	2013	
ПАТ «Укргазвидобування»	60	24	3	22	-	109
ПАТ «Укрнафта»	4	21	25	25	70	145
ПАТ «Укртрансгаз»	104	151	119	120	102	596
НАК «Нафтогаз України» (апарат управління)	6	-	3	1	10	20
ПАТ «ДАТ «Чорноморнафтогаз»	-	-	28	-	-	28
ДП «Прикарпатзахідтранс»	-	-	-	23	5	28
ПАТ «Чернігівгаз»	-	-	-	31	-	31

(сформовано автором на основі річних звітів ІПО ІФНТУНГ)

При цьому з апарату управління НАК «Нафтогаз України» у 2010 р. не підвищив кваліфікацію жоден працівник, у 2011 р. підвищили кваліфікацію 3 особи, а у 2012 р. – тільки одна людина, що свідчить про неоднозначність та суперечливість кадрової політики компанії. Аналіз динаміки демонструє, що активно і систематично ведеться робота з персоналом щодо підвищення кваліфікації в ПАТ «Укртрансгаз», Зокрема, за 5 років підвищили свою кваліфікацію 596 працівників. Відповідально ставляться до професійного розвитку кадрів в ПАТ «Укртранснафта», ПАТ «Укргазвидобування», чого не можна сказати про НАК «Нафтогаз України».

Загалом упродовж аналізованого періоду простежується помітна тенденція до скорочення обсягів підвищення кваліфікації персоналу НАК «Нафтогаз України» та її окремих структурних підрозділів. Основні причини такої ситуації криються у неефективній кадровій політиці, яка проводиться

стосовно НАК «Нафтогаз України» і безпосередньо всередині самої компанії та її структурних підрозділів. Це, зокрема, часті і нерідко необґрунтовані зміни вищого керівництва компанії, що своєю чергою призводить до заміни керівників основних структурних одиниць, а відтак заміни керівників середньої ланки тощо. Не обґрунтовані призначення на керівні посади некомпетентних осіб без досвіду управлінської роботи на підприємствах нафтогазової галузі за відсутності фахової освіти, а за ознакою політичної приналежності чи особистої лояльності, чи родинних зв'язків. Окрім того, неефективна фінансова політика всередині компанії не спрямована на розвиток і модернізацію виробничих потужностей, нарощування обсягів виробництва, підвищення техніко-технологічного та кадрового потенціалу, а орієнтована на латання фінансових дір бюджетів усіх рівнів та непрозоре і нецільове використання коштів. Істотний вплив має також складна політична ситуація в країні та у нафтогазових відносинах з Росією.

Отже, на основі проведеного аналізу системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств та організацій приходимо до висновку, що її стан на сьогодні є незадовільним. Обсяги проходження професійного навчання скорочуються, а підхід до процесу розвитку та удосконалення кадрів є хаотичним та несистематизованим.

Забезпечення ефективного процесу розвитку ЛР вимагає перегляду управлінськими колами галузі політики співробітництва з навчальними закладами з питань координування планів і замовлень для проходження фахівцями професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Необхідно також ідентифікувати та обґрунтувати [335] найбільш ефективні організаційно-юридичні і фінансово-економічні умови та форми співпраці підприємств галузі і профільних навчальних закладів, розробити і запропонувати Стратегію і Програми неперервного вдосконалення і розвитку персоналу підприємств з використанням наукового потенціалу спеціалізованих освітніх установ, професійних навичок висококваліфікованих вітчизняних та закордонних фахівців галузі.

Щоби перейти від індустріального до постіндустріального суспільства, необхідно перезавантажити вітчизняну економіку на людський розвиток та посилення соціальної орієнтації. Одним із першочергових кроків у цьому напрямку, на наш погляд, є подальше уточнення і дослідження потенціалу розвитку людських ресурсів підприємств на основі використання комплексного «сінтелектуально-синергетичного» ефекту.

3.2 Забезпечення розвитку людських ресурсів підприємств за критерієм їх здатності до сінтелектуально-синергетичної співпраці

Основною умовою досягнення синергетичного ефекту взаємодії є фізіологічна, психологічна, інтелектуальна і духовна сумісність людей, котрі формують певний колектив. Це особливо важливо для вирішення інженерних та наукових завдань. Сумісність забезпечує досягнення нелінійного ефекту завдяки використанню таких якостей членів колективу, які при індивідуальній роботі не могли б проявитися. У правильно підібраному колективі забезпечується резонансна взаємодія співробітників. Зовнішній вплив на колектив також має бути резонансним, тобто керуючі впливи у вигляді постановки цілей, систем планування, обліку, мотивації повинні бути адекватними внутрішнім характеристикам колективу, інакше його робота буде дезорганізована.

Існує ряд фізіологічних, психологічних і соціологічних методик підбору команд, заснованих на аналізі ознак, що визначають сумісність людей при виконанні певних функцій та характеризують здатність до співпраці і взаємодії у процесі роботи, які сприяють виникненню сінтелектуально-синергетичного ефекту.

Припустимо, що кожен працівник підприємства володіє необхідними знаннями, вміннями та досвідом і працює з повною віддачею, не маючи ніяких особистих проблем. Проблеми починаються тоді, коли працівники для отримання необхідного результату повинні взаємодіяти в процесі роботи.

При цьому практика демонструє кілька можливих варіантів результативності взаємодії працівників.

1. Внесок кожного працівника добре вписується в загальну картину, його інтелектуальні і трудові зусилля себе виправдовують, а загальний результат дорівнює сумі внесків усіх працівників. Такий результат отримують тоді, коли працівники функціонують незалежно, загальне завдання поділене керівником на частини, кожному дано конкретне завдання, а можливість взаємодіяти тільки відволікає. При цьому $K_C \approx 1$.

2. Працівники намагаються виконувати отримані завдання разом, взаємодіючи. Однак процес співпраці ускладнюється непорозуміннями, амбіційними проявами, конфліктами, невиправданими затримками, відходом від теми, повторами тощо. В результаті вся робота виявляється виконаною посередньо, а $K_C < 1$.

3. Володіння керівником підприємства і менеджерами-функціонерами основами управління процесами інтелектокористування дозволяє вміло інтегрувати інтелектуально-ресурсний потенціал працівників та максимізувати синтелектуальний ефект з переростанням останнього в синергетичний, коли $K_C > 1$. Тому група, яка спільно працює над вирішенням складної проблеми, генерує більш ефективне рішення, ніж те, яке одна людина (для прикладу – керівник) вибере самостійно. Колективне рішення проблеми є процесом згуртування інтелектуальних зусиль, обміну досвідом, циркуляції особистих знань між співробітниками підприємства, а також процесом розвитку та вдосконалення колективного інтелекту.

Таким чином, в рамках окремого підприємства, як це було розглянуто в [336], синергія означає односпрямовану дію всіх його працівників (включаючи керівників), що досягається шляхом комплексного впровадження в практику управління підприємствами:

- стратегічного менеджменту;
- прогресивної корпоративної культури;
- сучасних організаційних структур і технологій управління персоналом;

- технологій та інструментів інтелектокористування;
- використання сучасних тренінгових технологій навчання та розвитку тощо.

Комплексна реалізація вказаних вище заходів покликана сприяти трансформуванню будь-якого колективу у справжню команду яскравих професіоналів. Якщо врахувати, що об'єднання людей у команди має на меті досягнення не стільки особистісних, скільки колективних результатів, а також природу формування особистих цілей (обумовленою пошуком додаткових можливостей для забезпечення індивідуального успіху і зростання) та колективних цілей (які відображають свідоме, а інколи і несвідоме бажання членів групи отримати синергетичний ефект), то в залежності від того, яка з цих двох цілей домінує в поведінці кожного із членів колективу в координатах «індивідуалізм – синергізм», можна і слід реінтерпретувати запропоновану в [337] і представлену на рис. 3.4 матрицю типових груп-команд з урахуванням значення коефіцієнта синергізму K_C і адекватним цій інтерпретації позначенням коефіцієнта індивідуалізму K_I .



Рис. 3.4 Типи груп, пов'язані з прагненням до індивідуального успіху K_I та прояву ефекту синергії K_C
(інтерпретація автора)

Опис можливих варіантів групової поведінки працівників у процесі реалізації поставленого перед ними завдання запропоновано в роботі [337].

Група попутників. Якщо у членів групи рівні очікувань індивідуального успіху і колективного досягнення є відносно низькими, то такий колектив інтерпретується як група «попутників», що може означати її розпад у найближчому майбутньому. Адже члени групи (включаючи керівника) не є командою, а тільки спільно, вимушено і тимчасово проводять частину своєї життєвої та професійної кар'єри як «випадкові попутники» і готові за першої ж нагоди перейти до будь-якого іншого колективу. В цьому випадку коефіцієнти $K_I \leq 1$ та $K_C \leq 1$.

Сузір'я. Високий рівень прагнення індивідуального успіху при відносно низькому рівні налаштованості кожної особистості на досягнення ефекту синергії характерний для груп під назвою «сузір'я», які, складаючись із яскравих особистостей-професіоналів, все ж демонструють результат, що не перевищує суми індивідуальних результатів. Така група характеризується коефіцієнтами $K_I \gg 1$ та $K_C \leq 1$.

Група односторонців. Цей тип групи характеризується високим рівнем синергетичного потенціалу спільноти при відносно незначному прагненні кожного члена до індивідуального успіху і зростання, що описується набором коефіцієнтів $K_I \leq 1$ та $K_C > 1$.

Група співлідерів. Для груп цього типу характерне поєднання у її членів високих рівнів індивідуального зростання з високим рівнем синергетичності. Як правило, кожен із членів групи, маючи власний сегмент для успішного лідерства і особистого успіху, водночас прагне максимально підсилити результати інших. Групи такого типу характеризуються значеннями коефіцієнтів $K_I \gg 1$ та $K_C \gg 1$.

Таким чином, досягнення керівником синергетичного ефекту в групі є дуже складним завданням з реалізації взаємопідтримки, взаємодоповнення і взаємопідсилення через інтеграцію інтелектуальних здібностей і зусиль всіх її членів для досягнення кращих результатів. При цьому слід наголосити, що

різноманітні управлінські технології створення ефективних груп-команд (англ. team-building) різного призначення (робочих, дослідницьких, творчих, проблемних, кризових тощо) є дуже популярними в практиці сучасного управління. Однак цілі та завдання з ефективного формування і використання інтелектуально-ресурсного потенціалу групи на засадах сінтелектики і синергізму в більшості з них не ставились, оскільки автори зупинялись на загальновизнаних засадах їх організаційної інтеграції керівником [252]. Тому ідентифікація можливостей використання в практиці управління людськими ресурсами інноваційних технологій та інструментів досягнення інтелектуального синергетичного ефекту несе значний потенціал підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Цілком очевидно, що керівник у процесі створення групи-команди може зіткнутися з трьома варіантами стартових ситуацій:

- група створюється «з нуля». Головне завдання керівника полягає в доборі схильних до інтелектуальної співпраці, взаємодопомоги і підсилення фахівців-професіоналів, робоча поведінка яких відповідає умовам командної роботи, тобто створенні на основі інформації про характеристики кандидатів «групи співлідерів»;

- група вже існує в неповному складі. Головне завдання керівника полягає в отриманні інформації про поведінкові характеристики діючих її членів, а також відібраних кандидатів з метою їх наступної цілеспрямованої трансформації в напрямку формування «групи співлідерів»;

- група вже існує в повному складі. Головне завдання керівника полягає в отриманні інформації про поведінкові характеристики всіх працюючих членів групи з метою їх поступової трансформації (при необхідності) в групу «співлідерів».

У всіх випадках керівник зобов'язаний здобути й оцінити інформацію про реальний стан схильності своїх співробітників до сінтелектики і синергізму з тим, щоб на її основі розробити і реалізувати стратегію, план або програму трансформування групи в необхідному напрямку з

використанням цілої палітри управлінських впливів (стимулювання і мотивування до самонавчання і розвитку, організації відповідно орієнтованих інтелектуальних тренінгів, коучінгу тощо). Для отримання необхідної інформації може бути використаний тестовий інструментарій вивчення типів поведінки індивідуумів або їх організованих груп, який дозволяє діагностувати такі характеристики як «мотивація до успіху», «мотивація до уникнення невдач», «міжособистісні стосунки», «тип поведінки в реальній групі», «тип поведінки в конфліктах» тощо [338, 339].

Найбільш доцільним і достовірним для даного випадку тестової діагностики типових форм поведінки людей у групі буде використання двомірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса. Основними вимірювальними показниками моделі є схильність особи до кооперації (пов'язана з врахуванням нею інтересів інших людей) та до конкурентності (обумовлена характерним акцентом на відстоюванні і захисті власних інтересів). Автор тесту запропонував використовувати його не стільки для оцінки конфліктності, скільки для виявлення форм продуктивної і деструктивної поведінки, а також для стимулювання продуктивності [338, с. 270], що, без сумніву, збігається з основною метою проявів синергізму.

Порівняльний аналіз представленої на рис. 3.5 площинної моделі поведінки людей в координатах «конкуренція – кооперація» К. Томаса з матрицею типових груп-команд у координатах «індивідуалізм – синергія» (рис. 3.4) дозволяє прийти до висновку про їх майже цілковиту адекватність.

Адже, за винятком зони «компроміси», всі інші складові цієї моделі мають аналогічні характеристики. Так, групі «попутників» з комплексом коефіцієнтів $K_I \leq 1$ і $K_C \leq 1$ є цілком адекватним опис поведінки «уникнення», для якої характерні «... як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей». Групі «сузір'я» із значеннями коефіцієнтів $K_I \gg 1$ і $K_C \leq 1$ відповідає поведінка типу «змагання» як «... прагнення добитися власних інтересів за рахунок інших». Групі «однодумців» з коефіцієнтами $K_I \leq 1$ і $K_C > 1$ цілковито відповідає

прагнення особи залишитись її членом через «... принесення в жертву власних інтересів заради іншого». Тільки для групи «співлідерів» з комплексом коефіцієнтів $K_1 \gg 1$ і $K_C \gg 1$ характерна поведінка типу «співпраця», коли «... учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін».

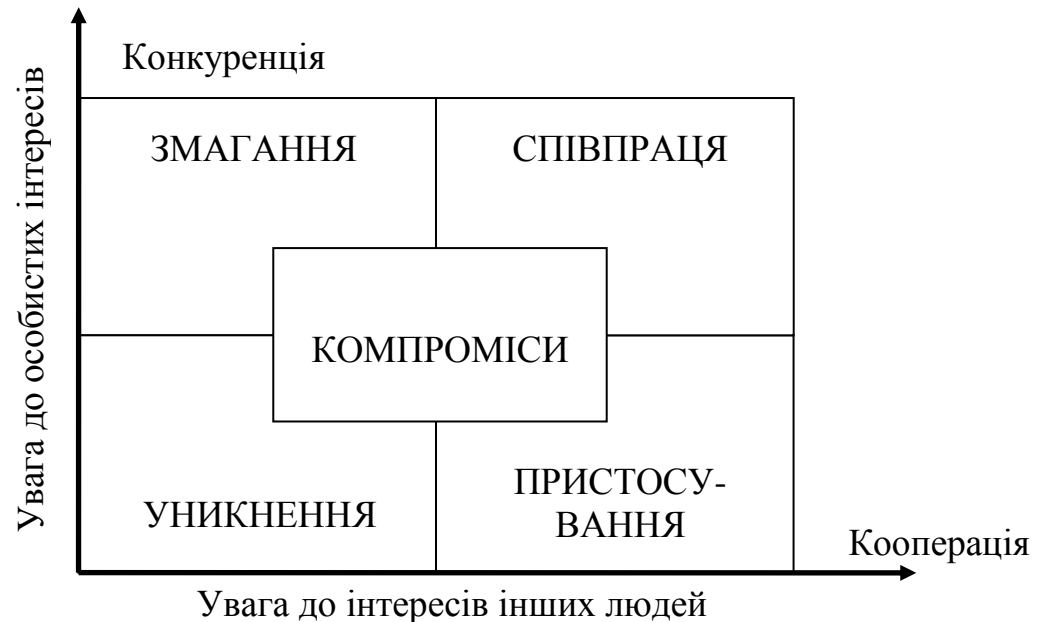


Рис. 3.5 Двомірна модель поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томаса (джерело [338, с. 271])

При цьому, як вказує автор методики, «... тільки в ситуації співпраці обидві сторони виграють» [338, с. 271]. Тобто «виграш» досягається за рахунок готовності сторін до співпраці – основної умови досягнення ефекту синергії.

Таким чином, оцінивши з допомогою опитувальника К. Томаса схильність до співпраці всіх членів групи, керівник отримує інформацію про їх розподіл за типами поведінки.

Очевидно, що у випадку, коли більшість членів групи демонструє поведінку типу «співпраця», ймовірність прояву синергетичного ефекту зростає. Якщо ж більша частина членів групи розподілена за іншими типами поведінки, результатом чого стає своєрідний «програш» групи в показниках успішності та ефективності діяльності, керівник зобов'язаний вжити всіх

заходів і впливів задля цільового трансформування групи в напрямку квадранта «співлідери».

Саме цьому квадранту відповідає ідеологія управління «заряди консенсусу», представлена професором М. А. Роберто в роботі «Чому великі лідери не приймають відповідь «так». Управління конфліктом заряди консенсусу» [340]. Вона підтверджує доцільність і можливість нашої пропозиції використовувати для управління поведінкою групи людей з метою досягнення ними інтелектуального консенсусу і синергетичного ефекту моделі тестового інструментарію К. Томаса.

Тому формування команди «співлідерів» як синергетичної суми «зірок» і «однодумців» може бути забезпечене тільки за умови управління останніми на засадах сінтелектики і синергізму, а єдиним шляхом досягнення цієї мети є освоєння керівниками вітчизняних підприємств інноваційних технологій інтелектокористування завдяки організації відповідно орієнтованого масштабного навчання як керівників, так і персоналу підприємств.

«Вільний потік конфліктних ідей має критичне значення для творчого мислення, відкриття нових рішень, недосяжних для індивідуального розуму», – зауважує Пітер Сенге [341, с. 210]. Для того щоб працівники, особливо в умовах конфлікту, активно вносили свої пропозиції, менеджери повинні створити такі умови, за яких люди не боялися б помилитися та спрямовували свою працю на забезпечення на підприємстві ефективної системи комунікацій. Адже здатність співробітників ефективно спілкуватись є необхідною умовою для продукування синергізму. Г. Чайка в роботі [342, с. 36] наголошує на тому, що «потреби людини можуть реалізовуватися лише в діяльності, а синергізм створюється лише завдяки спільній діяльності», для створення ж атмосфери ефективного спілкування та співпраці на підприємстві треба постійно підтримувати «командний дух», бо команда – це трудовий колектив з високим рівнем згуртованості та відданості всіх працівників загальним цілям і цінностям організації.

Нині існує багато тренінгових розвивальних технологій та методів для створення і розвитку колективу з високим командним духом – команди однодумців та її конкурентоспроможної діяльності. Розроблено прийоми налагодження ефективної комунікації всередині колективу, підбору та оптимізації співробітників з урахуванням їх психологічної сумісності. До таких технологій належать:

- тимбілдинг (англ. team building) – побудова команди та його складова тимспіріт (англ. team spirit) – командний дух;
- корпоративний тайм-менеджмент (англ. time-management) та майнд-менеджмент (англ. mind-management) [343].

Наприклад, за даними тренінгового центру STAFFMAX [344], проводяться наступні корпоративні тренінги з командоутворення: динаміка згуртування, корпоративна культура та імідж компанії, психологія комунікацій всередині організації, ефективна комунікація в діловій взаємодії, ефективна співпраця в команді.

Саме розвинена, прогресивна корпоративна культура є надзвичайно важливим фактором у підтримці командного духу [345, 346], єдності колективу та відданості спільній справі. Її можна визначити як систему прийнятих норм поведінки і форм взаємодії працівників, певний внутрішньофірмовий «кодекс поведінки» [347] задля створення особливого мікроклімату й досягнення високого економічного результату. Корпоративна культура дає змогу одержувати так званий управлінський прибуток шляхом самоорганізації та ефекту синергії, якого підприємство досягає «... не через відновлення устаткування, технологій, асортименту, а через краще узгодження цілей фірми та її підрозділів, оптимізацію організаційної структури, освоєння нових методів планування, роботи з персоналом, впровадження інноваційних методів управління» [348, с. 144].

Корпоративна система навчання та розвитку персоналу є системою функцій, спрямованих на максимально швидку адаптацію нових працівників до умов корпоративного бізнесу і постійну підтримку та удосконалення

«боездатності» персоналу підприємства. Набуває популярності створення на підприємстві посади T&D-менеджера та департаменту T&D (англ. *Training and Development*), що об'єднує спеціалістів з навчання персоналу [349]. Позитивний вплив на формування згуртованості та налагодження ефективної взаємодії в колективі має, наприклад, такий напрямок корпоративної соціальної відповідальності підприємства як корпоративне волонтерство. Ця діяльність розвиває в людей комунікативні, реляційні, організаційні здібності та навички управління часом, а також сприяє усвідомленню важливості солідарності, взаємодопомоги, відповідальності.

Отже, використання розглянутих підходів у процесах управління формуванням, розвитком і ефективним використанням інтелектуального потенціалу працівників підприємств на засадах синтелектики та синергізму слід вважати і теоретично можливим, і практично необхідним. Потенціал отриманих нами рекомендацій спрямований на подолання інтелектуальних міжособистісних та міжгрупових бар'єрів та обмежень і сприятиме прискоренню переходу на інноваційний шлях розвитку національної економіки.

При цьому подальші дослідження слід сконцентрувати як на теоретичному обґрунтуванні створення концепції синтелектуально-синергетичного управління формуванням, постійним розвитком і використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів, так і на експериментально-практичних дослідженнях моделей, механізмів та інструментів її реалізації.

Однак для вироблення, прийняття і реалізації адекватних управлінських рішень щодо розвитку ЛР підприємств необхідні постійний моніторинг та оцінка інтелектуально-синергетичного стану персоналу підприємства або його підрозділів з позицій його здатності до співпраці в необхідному режимі, а також ідентифікація та визначення потреб у доцільних і виправданих синтелектуально орієнтованих змінах навчальних програм, методів і методик їх реалізації в рамках підприємств. У цьому контексті доцільно визначити

можливість використання двомірної моделі поведінки особистості як головного інструменту моніторингу та оцінки в процесі управління.

Проблема управління якісним інтелектуально орієнтованим розвитком кадрового наповнення функціональних підрозділів підприємств, установ і організацій вимагає наявності певного інструментарію і виконання обов'язкової управлінської процедури з отримання достовірного зворотного зв'язку задля отримання інформації про досягнення необхідних цілей.

Оскільки у підрозділі 2.1 нами продемонстровано необхідність і доцільність розвитку людських ресурсів з орієнтуванням у процесах розвитку останніх на досягнення синтелектуального і, як наслідок, синергетичного ефектів, а вище розглянуто і доведено можливість використання з цією метою двомірної моделі поведінки людей у конфліктних ситуаціях Томаса–Кілмена, то постало завдання практичного використання цієї концепції і відповідного тестового інструментарію [350, 351, 352] в процесах і процедурах управління розвитком персоналу підприємств.

На основі цієї концепції нами розроблена комп'ютерна програма для індивідуального і групового тестування персоналу (рис. 3.6) з можливістю графічної інтерпретації отримуваних результатів (рис. 3.7), що є особливо цінним при оцінюванні:

- поточного стану налаштованості (як індивідуальної, так і групової) людських ресурсів підприємства, будь-якого його підрозділу чи навчальної групи до співпраці на основі засад синтелектики і синергізму;
- завдань з управління розвитком людських ресурсів підприємства чи організації шляхом розробки і реалізації ОКПР тренінгів, спеціально орієнтованих на забезпечення психологічного синергізму в колективі;
- забезпечення психологічного синергізму в колективі.

На нашу думку, можливість оперативного отримання такої інформації керівником процесів розвитку ЛР будь-якого колективу матиме свої незаперечні позитивні наслідки у прийнятті останнім рішень і розробці як оперативних, так і стратегічних ОКПР в залежності від стану і потреб конкретного об'єкта.

Програмою передбачено як індивідуальне, так і групове тестування, як відкрите, так і закрите (анонімне), з виведенням графічної інформації і можливістю сортування даних про респондентів за віком, статтю, приналежністю до підрозділу, фіксацією дати тестування, результатів групи і (найголовніше) динаміки змін результатів як по окремій особі, так і по будь-якій групі.

Для експериментальної апробації можливості використання представленого вище тестового інструменту в процесах управління розвитком людських ресурсів підприємств і верифікації впливу реалізованих ОКПР на персонал нами була розроблена і реалізована програма дослідження і оцінки динаміки змін відповідних характеристик спеціально вибраних груп людей, які проходили навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування і спеціалізацію в рамках наступних інститутів ІФНТУНГ, а також інших організацій:

1. Інституту економіки та управління в нафтогазовому комплексі ІФНТУНГ (студенти спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій»);
2. Інституту післядипломної освіти ІФНТУНГ (здобувачі другої освіти та слухачі курсів підвищення кваліфікації за спеціальностями «Менеджмент організацій», буріння, ВНГ, ТТН та ін.);
3. Інституту гуманітарної підготовки та державного управління ІФНТУНГ (здобувачі магістерських ступенів з державного управління);
4. Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) (працівники).

Дані про кількісний склад експериментальних груп з апробації відомої тестової методики Томаса–Кілмена для оцінювання здатності до співпраці на основі засад сінтелектики і синергізму наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Характеристики груп експериментальної апробації тестової методики Томаса–Кілмена для визначення і оцінки домінуючої поведінки людей у групі
(результати автора)

Група	Кількість	Дата	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування	Конкуренція
Студенти ІФНТУНГ, сп. МО-2011	20	21.12. 2011	3 15%	4 20%	7 35%	3 15%	3 15%
-	21	19.12. 2012	6 28,6%	4 19,04%	3 14,28%	1 4,76%	4 19,04%
-	17	25.12. 2013	10 58,8%	2 11,76%	0	0	5 29,40%
Слухачі ІПО ІФНТУНГ сп. ВНГ-2013	30	13.10. 2013	0	7 23,31%	13 43,29%	0	10 33,3%
-	30	25.11. 2014	2 6,66%	6 19,98%	10 33,3%	1 3,33%	11 36,63%
Слухачі ІПО ІФНТУНГ сп. БНГ-2013	35	12.10. 2013.	2 5,7%	6 17,1%	7 19,95%	1 2,85%	20 57%
-	33	11.11. 2014.	4 12,12%	7 21,21%	8 24,24%	2 6,06%	14 42,42%
Слухачі заочної магістратури державного управління ІФНТУНГ (АМз і ТУМСз)	38	06.11. 2013.	13 34,2%	4 10,5%	5 13,2%	2 5,26%	14 36,8%
-	38	31.03. 2014.	14 36,8%	5 13,2%	3 7,9%	1 2,63%	15 39,5%
Слухачі стаціонарної магістратури державного управління ІФНТУНГ (АМ)	5	21.05. 2014.	1 20%	3 60%	0	0	1 20%
-	5	23.06. 2014	1 20%	2 40%	0	0	2 40%
Працівники ЦНАП	13	06.04. 2010	0	1 7,7%	1 7,7%	10 76,9%	1 7,7%
-	14	04.11. 2014	3 21,3%	7 49,7%	0	3 21,3%	1 7,1%

Вибір експериментальної апробації тестової методики групи студентів спеціальності «Менеджмент організацій» (МО-2011) для дослідження був обумовлений тим, що академічна група, яка приступила до навчання, може бути інтерпретована як новосформований колектив, стартові, поточні та прикінцеві поведінкові характеристики членів якого очікувано будуть змінюватись під впливом навчально-виховного процесу.

Результати анкетування групи студентів, яке проводилось протягом трьох років з річним інтервалом (в період зимової залікової сесії) продемонстрували досить помітну динаміку змін у поведінкових характеристиках, інтерпретовану на рис. 3.7, з явними тенденціями наростання поведінкових зразків «співпраця» (з 15% до 58,8%) і «конкуренція» (з 15% до 29,40%) та практично нівелювання таких зразків поведінки як «пристосування» і «уникнення».

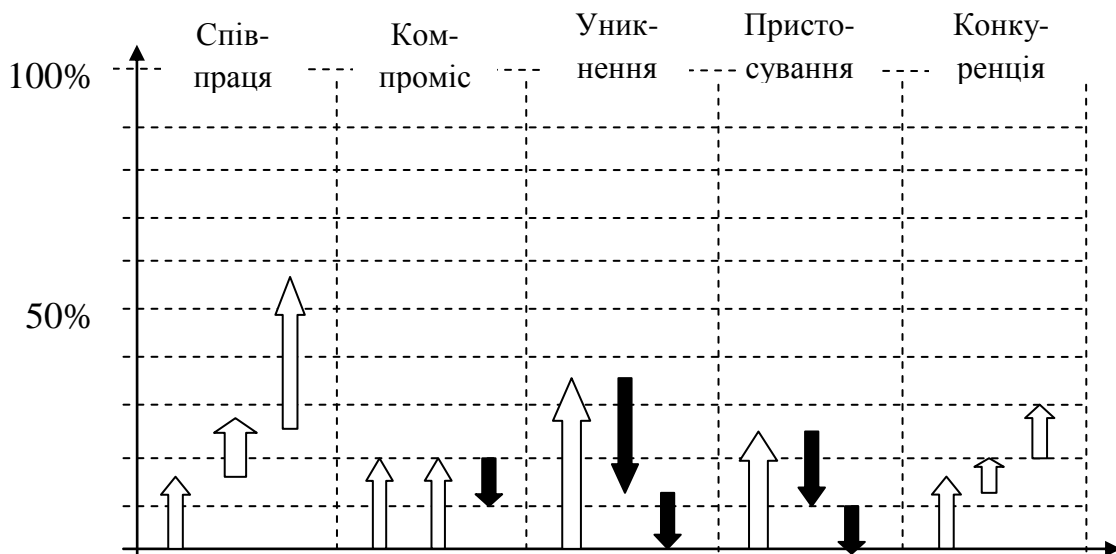


Рис. 3.7 Динаміка змін домінуючих зразків поведінки членів студентської групи МО-2011 протягом трьох років експерименту (результати автора)

Таким чином, на прикладі результатів експериментальної групи студентів можна прийти до першого важливого висновку: навчально-виховний процес (навіть неспеціалізований) виступає впливовим чинником змін (формування) поведінкових зразків і може бути використаний для необхідних колективу змін у поведінкових домінантах персоналу, орієнтованих на «співпрацю».

Результати ж тестування груп слухачів Інституту післядипломної освіти ІФНТУНГ (спец. ВНГ і БНГ), які продемонстрували практичну відсутність різких девіацій у кожній з опитаних груп, можна пояснити тим, що ці групи (на відміну від будь-якого організованого колективу) не є усталеними, з єдиною для всіх метою і цілями, з єдиним управлінським впливом. Саме через це між учасниками не формуються і не підтримуються усталені і тривалі зв'язки та взаємини, відсутні внутрішні мотиви і зовнішні стимули до співпраці.

Аналогічна картина зафіксована нами і в процесі проведення та обробки результатів тестового опитування слухачів заочної і стаціонарної магістратури за спеціальністю державного управління (АМз і ТУМСз) Інституту гуманітарної підготовки і державного управління ІФНТУНГ. Зафіксовані відхилення поведінкових зразків слухачів як заочної, так і стаціонарної (АМ) форм навчання також не демонструють значних змін, що, на нашу думку, теж пояснюється відсутністю у респондентів як організаційної єдності, так і зовнішніх впливів.

Звертає, однак, на себе увагу відмінність у кількісних показниках домінуючих типів поведінки. Тип «співпраця» переважає у державних службовців, а тип «конкуренція» – у слухачів ІПО. Цей факт свідчить на користь використання будь-яких зовнішніх впливів (управлінського чи навчального характеру) з метою формування поведінкових зразків персоналу.

На відміну від усіх наведених у таблиці 3.9 результатів тестування груп, для проведення семінарів і тренінгів працівників Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Івано-Франківська нами були розроблені й апробовані спеціальні ОКПР з інтелектуально-синергетичним спрямуванням, метою яких була цільова модифікація їх поведінки задля забезпечення безконфліктного обслуговування отримувачів послуг Центру. При цьому нами була використана програма дослідження, аналогічна відбору інформації із студентських груп спеціальності МО.

Хоча використання розроблених нами ОКПР в процесах розвитку персоналу ЦНАП було предметом іншого дослідження [353], його результати підтвердили наш основний висновок про те, що зовнішній вплив на персонал у вигляді навчального процесу може стати дієвим чинником формування необхідних змін у поведінкових зразках персоналу підприємств (рис. 3.8).

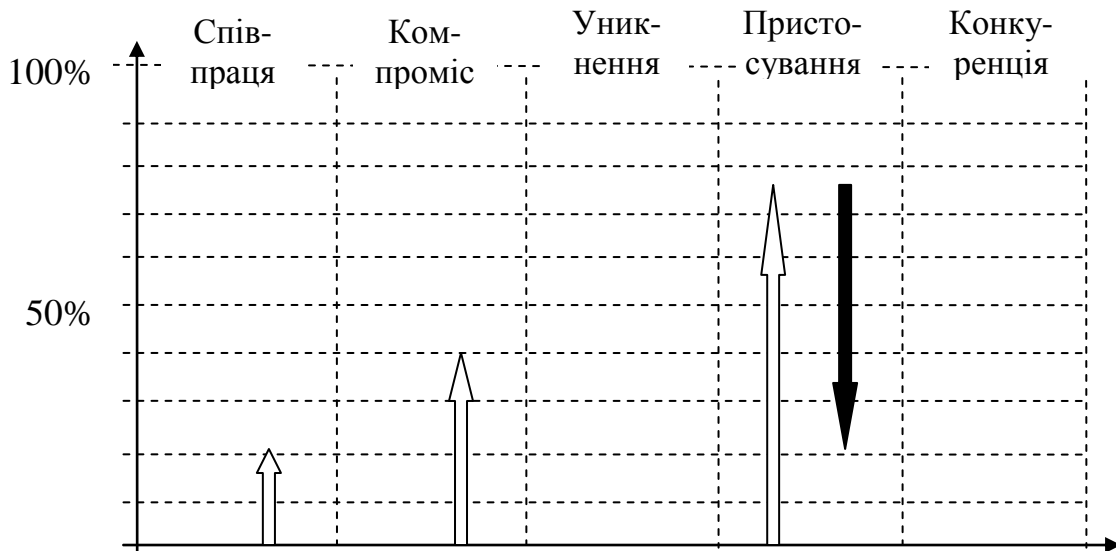


Рис. 3.8 Динаміка зміни домінуючих зразків поведінки членів колективу ЦНАП (м. Івано-Франківськ) під впливом реалізації спеціалізованої ОКПР (результати автора)

Таким чином, спеціалізований навчально-виховний процес, який реалізовувався згідно з відповідно запроектованою ОКПР, істотно трансформував поведінкові зразки членів групи ЦНАП у потрібному керівництву напрямку забезпечення співпраці і безконфліктності в діяльності колективу.

Адже явні кількісні і якісні зміни в домінуючих зразках поведінки працівників ЦНАП – від 76,9% «уникнення» до сумарних 61% «співпраця» і «компроміс», – які в попередньому вимірюванні оцінювались лише як 7,7%, свідчать як про очевидну результативність прийнятих нами рішень щодо можливостей цільової модифікації поведінкових характеристик персоналу, так

і про можливість використання обраного нами інструменту їх фіксації та оцінки в процесах управління їх розвитком.

Таким чином, є підстави розглянути основні можливості і шляхи впровадження інноваційних технологій неперервного розвитку ЛР в процеси і процедури управління цим розвитком як у масштабах галузі загалом, так і в окремих її підприємствах зокрема, а також виробити рекомендації щодо їх впровадження й ефективного використання у практичній діяльності керівництва підприємств.

3.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу неперервного розвитку людських ресурсів підприємств нафтогазового комплексу

Динамічні зміни в сучасному суспільстві, економіці, науці, інформаційних технологіях і т.д. вимагають адекватних змін у підходах до організації роботи в сфері постійного розвитку людських ресурсів підприємств шляхом підвищення їх кваліфікації, перепідготовки і здобуття другої освіти, навчання в аспірантурі і докторантурі.

Як відповідь на цю критичну потребу суспільства в грудні 2007 р. у Сорбонні Європейською Асоціацією Університетів (ЄАУ) за участю інших освітніх організацій загальноєвропейського рівня був розроблений, а в липні 2008 р. у Брюсселі прийнятий документ «Хартія європейських університетів з питань безперервної освіти», в якій декларувалась інтенсифікація участі європейських університетів у створенні «суспільства, яке побудовано на знаннях» [355].

Забезпечення неперервного науково-технічного, технологічного і соціально-економічного поступу сучасного глобалізованого, інтелектуалізованого і комп'ютеризованого суспільства вимагає не стільки певних змін в організації неперервної освіти, під якою традиційно розумілись періодичне «підвищення кваліфікації» та «перепідготовка» кадрів, скільки, як зазначають автори [356], змін:

- у пропозиції університетами багатой палітри змісту і технологій навчання дорослих з метою нарощування і ефективного використання останніми професійних знань, досвіду, вмінь і навичок, як гарантії особистісної і групової конкурентоспроможності;

- в менталітеті кадрового наповнення галузі починаючи від її керівництва і закінчуючи рядовими працівниками, спрямованих на усвідомлення необхідності та формування потреби навчання протягом усього економічно і професійно активного життя.

Тут слід вказати, що в переліку пріоритетних цілей, встановлених у Національній доповіді «Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна-2010» [357], як одне із завдань для Уряду до 2015 року було задекларовано розвиток сучасної системи безперервної професійної освіти. Зокрема, законопроект «Про післядипломну освіту» [358] визначає сучасну систему безперервної професійної освіти як «... галузь освіти дорослих, яка забезпечує неперервне вдосконалення професійних знань, умінь та навичок фахівців з вищою освітою шляхом підвищення кваліфікації, перепідготовки, спеціалізації та стажування на основі новітніх технологій, досягнень науки і виробництва». Зазначений законопроект регламентує завдання «галузі освіти дорослих», які також є основними завданнями системи навчання та розвитку ЛР підприємства:

- оновлення знань і вмінь фахівців відповідно до досягнень науково-технічного прогресу та вимог ринку;
- удосконалення професійної майстерності та фахової компетентності;
- сприяння інноваційному розвитку особистості, її здатності адаптуватись до умов стрімко змінюваного суспільства;
- стимулювання потреб у загальній та професійній самоосвіті;
- виховання потреби особистості в інтелектуальному, культурному і духовному розвитку;
- сприяння формуванню громадянської позиції, здатності до життя в умовах сучасної цивілізації, демократичного розвитку суспільства.

Отже, цілком очевидний висновок про те, що будь-який навчальний заклад в процесі реалізації послідовної політики своєї держави у системній освіті суспільства не може реалізувати завдань цього переліку без гармонізації своєї діяльності з національними урядами, регіональними керівними органами та цільовими бізнес-партнерами. Тільки спільні і гармонізовані зусилля можуть забезпечити необхідну для цих трансформацій законодавчу та юридично-організаційну базу, а також необхідні інвестиційні ресурси для «забезпечення якісної освіти впродовж життя» [357, с. 43].

Очевидно, що глобальні процеси інтелектуалізації економіки ставлять як завдання, так і пов'язані з їх вирішенням проблеми розширеного відтворення класу інтелектуалів через формування, постійний розвиток і ефективне використання інтелектуального капіталу людських ресурсів будь-яких соціально-економічних, в т. ч. галузевих, систем. Тому система безперервної професійної освіти як незаперечний елемент неперервної освіти, або «освіти впродовж життя» повинна стати невід'ємною і важливою складовою традиційної освіти з наступною трансформацією останньої в універсальну систему підготовки фахівців, яка є єдиною можливою відповіддю на виклики і вимоги сучасного світу.

Так, в Енергетичній стратегії України на період до 2030 р. [8], як уже зазначено в підрозділі 1.1, було наголошено на факті втрати системи підготовки та перепідготовки спеціалістів провідних професій і втрати зв'язку між поколіннями на виробництві. Зокрема, серед основних невідкладних заходів щодо підвищення рівня науково-технічного забезпечення паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) зазначено розвиток системи підготовки кадрів, у тому числі наукових кадрів вищої кваліфікації, що відповідає вимогам та пріоритетам розвитку галузей ПЕК; відтворення систем підготовки та перепідготовки спеціалістів основних професій у галузях ПЕК; організацію мережі підготовки менеджерів для сфери науки та інновацій в енергетиці.

При цьому актуальними питаннями щодо вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу підприємств загалом і нафтогазової галузі зокрема є сьогодні наступні:

- впровадження сучасних методів побудови системи корпоративного навчання з урахуванням досвіду світових нафтогазових компаній;
- визначення можливих варіантів побудови навчальних структурних підрозділів з урахуванням їх цілей, завдань та стандартів управління;
- обов'язкове формування цільових груп для навчання та ефективне виявлення потреби у навчанні для кожної з них;
- визначення доцільності використання зовнішнього навчання і способів вибору зовнішніх провайдерів;
- вміння виважено оцінювати методи та форми навчання, вибираючи найбільш ефективні і одночасно найменш витратні;
- освоєння сучасних методик оцінки ефективності навчання та розробки програм, що дозволяють збільшувати ефект від навчання.

Вимога неперервної професійної освіти сьогодні стає все більш актуальною для високотехнологічних виробництв. Кадрові служби багатьох підприємств це розуміють і все більше вибудовують свої дії з урахуванням системного підходу до професійної підготовки та перепідготовки фахівців, обов'язково приділяючи увагу професійній орієнтації потенційних співробітників.

Корпоративна система навчання та розвитку персоналу на підприємстві спрямована на ефективне вирішення цілого ряду завдань. До них належать, зокрема, забезпечення високого рівня професійно-технічних компетенцій співробітників, посилення управлінських компетенцій, у тому числі за рахунок розвитку внутрішнього кадрового резерву. Розробляти корпоративні програми професійної перепідготовки необхідно спільно з провідними технічними, галузевими навчальними закладами. Для прикладу, у російській нафтовій компанії «Роснефть» працює єдина корпоративна система підготовки кадрів, яка охоплює всі напрямки бізнесу і категорії персоналу та

на базі якої більше 75% усього персоналу щорічно проходять навчання за різними програмами [359].

Крім того, нині активно впроваджується система дистанційного підходу до процесу навчання та розвитку ЛР підприємств. Це обумовлює необхідність створення та постійного поповнення корпоративної бібліотеки електронних, у тому числі інноваційних, навчальних технологічних програм. Застосування на практиці технологій електронного навчання з використанням досягнень сучасної комп'ютерної техніки та інформаційних технологій – це, зокрема, проведення вебінарів, он-лайн семінарів, використання змішаного, мобільного та повсюдного навчання тощо (вказані навчальні технології розглянуто у підрозділі 2.3). Адже для використання в повному обсязі власного корпоративного ресурсу навчання потрібно безперервно розвивати власну навчально-тренінгову базу.

Цілком доречно звернути увагу на вже існуючі і широко використовувані організаційні форми забезпечення навчання і розвитку персоналу підприємств, які можуть реалізовуватись за рахунок внутрішніх ресурсів:

- використання менеджерів-коучів, -тьюторів, -бадді і т. п.;
- організацію семінарів, тренінгів за внутрішніми розробками ОКПР і менеджерів-тренерів;
- організацію корпоративних університетів, корпоративних навчальних центрів і шкіл тощо.

Традиційним є проведення навчання для працівників підприємства з використанням зовнішніх провайдерів, а саме: традиційних державних і приватних університетів, інститутів, академій; новітніх бізнес-шкіл і бізнес-майстерень, тренінг-центрів, тренінгових агентств і компаній та ін. При цьому інтерактивне навчання вимагає поєднання традиційних та інноваційних методів через модифікацію і модернізацію навчального процесу шляхом запровадження традиційних технологій розвитку (семінар, тренінг, кейсінг) та наставництва (коучинг, менторінг, тьюторінг, баддінг, шедоуінг, секондмент), дистанційного Е-навчання, проведення конференцій, стажувань тощо.

Слід зауважити, що важливе розповсюдження, трансляція отриманої інформації, знань, навичок учасниками тренінгів у своїх колективах. Час показує, що досвід поширення отриманих знань між співробітниками через внутрішні ресурси істотно підвищує ефективність виробничої діяльності. Зусилля, яких докладають фахівці відділу навчання та розвитку персоналу, керівники підрозділів і внутрішні тренери, дозволяють зберегти вже накопичений організаційний потенціал і дати імпульс для подальшого професійного та кар'єрного зростання всім співробітникам підприємства.

Важливі складові системи навчання та розвитку персоналу – формування і підготовка кадрового резерву. Це є стратегічним пріоритетом для більшості компаній, що розвиваються. Наявність компетентних, підготовлених фахівців, готових до просування на ключові для організації посади, гарантує кадрову безпеку бізнесу і впевненість у завтрашньому дні. Програма кадрового резерву включає системну роботу з виявлення найбільш перспективних співробітників, їх підготовки та просування на ключові управлінські позиції. Для підприємства така програма – це гарантія кадрової захищеності і зростання ефективності бізнесу, для співробітників – насамперед можливості для розвитку і кар'єрного зростання.

З метою формування зовнішнього кадрового резерву та підготовки кваліфікованих кадрів нафтогазові підприємства постійно співпрацюють з провідними навчальними закладами, такими як Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Полтавський НУ ім. М. Кондратюка, Київський національний авіаційний університет, Міжнародний НТУ ім. Ю. Бугая, Дрогобицький нафтовий коледж, Полтавський нафтовий геологорозвідувальний технікум та ін. Розвитку наступності в роботі зі школярами, студентами та молодими спеціалістами сприяє проведення заходів для студентів профільних ВНЗ. Компанії організовують Дні кар'єри, зустрічі, в рамках яких проводять відбір випускників на практику та співбесіди зі студентами. А корпоративні гранти та стипендії підтримують перспективних викладачів і обдарованих студентів.

Діючи таким чином, підприємство забезпечує приплив високоосвічених випускників кращих галузевих навчальних закладів, підготовлених до вирішення як поточних, так і перспективних, інноваційних бізнес-завдань.

Ще одним пріоритетним напрямком кадрової політики компанії є робота з молодими фахівцями. Для них створюється ціла система заходів, що включає індивідуальний план розвитку і допомагає співробітникові-новачку швидко адаптуватися на підприємстві. Регулярним повинно бути проведення ділових ігор, конференцій, конкурсів, тренінгів, фестивалів тощо. Для підтримки новачків та стажерів перспективним є створення інституту наставництва. До речі, наставники теж повинні вчитися; для них проводять, наприклад, семінари з обміну кращими практиками та ін. Сприяє розвитку також проведення науково-технічних конференцій молодих фахівців з бізнес-процесів, переможці яких можуть пройти стажування в центральному апараті управління компанії. Молоді фахівці мають можливість озвучувати проекти, які допоможуть по-новому поглянути на ресурсний потенціал підприємства.

Сьогодні НАК «Нафтогаз України» вирішує складні завдання, пов'язані з виходом із кризового становища, в якому опинилася нафтогазова галузь держави. Фахівці компанії працюють над активним впровадженням новітніх інформаційних технологій у технології буріння і видобутку, а також модернізацією та нарощуванням високотехнологічних процесів у видобутку та переробці. В цих умовах генерація нових ідей та інтелектуальної продукції повинна стати не просто частиною життєдіяльності будь-якого підприємства галузі, а невід'ємним елементом її конкурентоспроможності в умовах економіки знань.

Отже, узагальнюючи вищевказане, визначимо перелік інноваційних рекомендацій з розвитку підприємств нафтогазового комплексу у сфері людських ресурсів, виконання яких є необхідним і доцільним для формування конкурентоспроможного, сінтелектуально і синергетично орієнтованого персоналу:

- вивчення та впровадження інноваційних технологій навчання дорослих, їх інформаційного і методичного забезпечення;
- поєднання традиційних та інноваційних методів підвищення кваліфікації, стажування, спеціалізації, перепідготовки через модифікацію і модернізацію навчального процесу шляхом запровадження технологій індивідуального навчання (менторінг, коучинг, баддінг, шедоуінг), екстернатного, дистанційного Е-навчання (вебінари, повсюдне, мобільне, ігрове і т. п. навчання), виїзних семінарів, а також курсів без відриву від виробничого процесу;
- диференціація змісту навчання на замовлення зустрічно погоджених програм підвищення кваліфікації персоналу всіх категорій (управлінського, інженерно-технічного та виконавчого);
- розроблення програм підвищення кваліфікації, зміст яких враховує попередньо і спільно ідентифіковані проблемні питання в організації ефективної діяльності конкретних підприємств галузі;
- постійне оновлення змісту навчальних програм, робочих навчально-тематичних планів і навчальних занять з попереднім вивченням запитів і потреб майбутніх слухачів у техніко-технологічних, фінансово-економічних, юридично-організаційних складових виробництва;
- оволодіння персоналом ефективними стратегіями, технологіями і методами життєтворчості і самореалізації у професійній діяльності і соціальному середовищі шляхом поєднання та взаємодоповнення професійного і особистісного зростання з мотивацією безперервного саморозвитку;
- виявлення та доопрацювання тих складових професійної діяльності, які не були засвоєні раніше, напрацювання прийомів компенсації чи подальшого розвитку тих якостей, які були недостатньо сформовані;
- розробка корпоративних програм професійної перепідготовки на підприємстві, що повинна відбуватися спільно з провідними технічними галузевими навчальними закладами;

- створення та постійне поповнення корпоративної бібліотеки електронних, у тому числі інноваційних, навчальних технологічних програм, що забезпечить безперервний розвиток власної навчально-тренінгової бази;
- розробка корпоративних професійних стандартів підприємств з метою організації системи оцінки та розвитку персоналу за компетенціями;
- прийняття програми наставництва та розвитку персоналу для впровадження корпоративних стандартів;
- співпраця з профільним ВНЗ з метою підвищити якість підготовки та перепідготовки фахівців (змінити застарілі освітні стандарти, наблизити навчання до реальних бізнес-процесів тощо).

Таким чином, цілі та завдання нашого дослідження з позицій організації продуктивної співпраці підприємств галузі із спеціалізованими вищими навчальними закладами дуже чітко збігаються із задекларованими раніше в публікаціях [5, 356, 360].

Специфіка взаємодії підприємств нафтогазової галузі України з вищими навчальними закладами у сфері неперервного інноваційного розвитку людських ресурсів протягом їх професійно активного життя демонструється рисунком 3.9.

В ланцюжку трансформації інтегрального інтелектуального потенціалу людських ресурсів галузі в кінцевий результат її діяльності загалом і кожного з її підприємств зокрема особливо важливе місце займає формування здатності людських ресурсів до синтелектуальної співпраці з наступним досягненням синергетичного ефекту. Така співпраця повинна бути досягнута завдяки реалізації забезпечувального процесу, щодо якого керівництвом відповідного рівня свідомо і цілеспрямовано прийнято відповідні управлінські рішення.

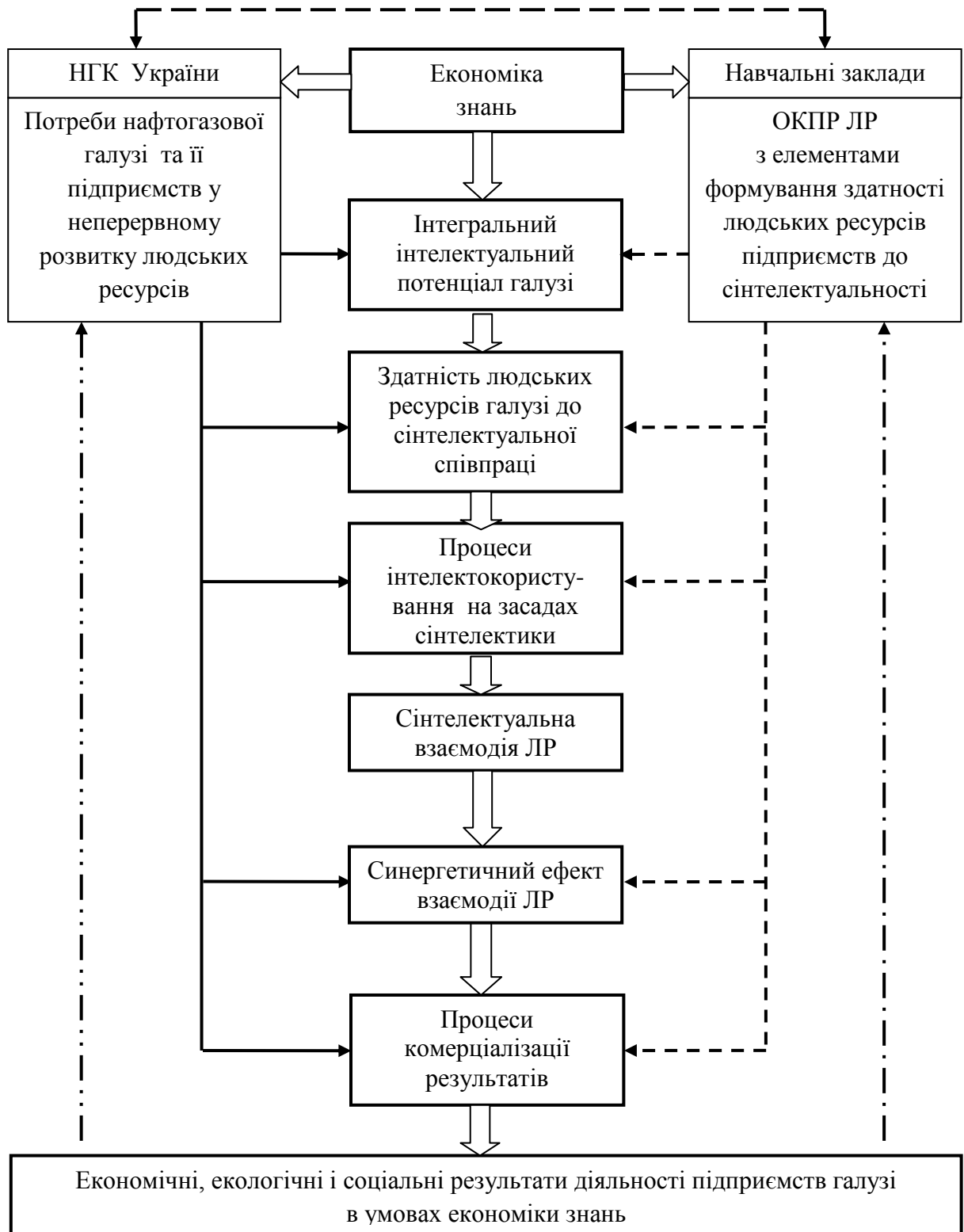


Рис. 3.9 Взаємодія підприємств нафтогазового комплексу України з вищими навчальними закладами в процесах неперервного розвитку людських ресурсів.

(інтерпретація автора на основі джерела [5])

На виконання вищевказаного переліку запропонованих нами рекомендацій і схеми взаємодії підприємств галузі з вищими навчальними закладами Ректоратом і Вченою Радою ІФНТУНГ (Протокол № 11/545 від 27.11.2014 року) було прийнято рішення про створення в рамках Інституту післядипломної освіти 5-ти нових кафедр з реалізації інноваційних технологій розвитку людських ресурсів підприємств галузі за наступними напрямками:

- «Розробка та експлуатація природних ресурсів» (процеси буріння і видобутку нафти і газу, нафтове обладнання тощо);
- «Логістична інфраструктура нафтогазового комплексу» (проектування, будівництво і експлуатація нафтових і газових трубопроводів, підземних сховищ газу, розподільчих мереж, нафтобаз, морських споруд тощо);
- «Функціональне забезпечення нафтогазового комплексу» (технологічний транспорт, ІТ-технології, електропостачання, контрольно-вимірювальні прилади і автоматика тощо);
- «Раціональне природокористування в нафтогазовому комплексі» (геологія та розвідка покладів нафти і газу, інших природних ресурсів України і регіону, охорона довкілля, охорона праці, землевпорядкування, раціональне природокористування тощо);
- «Управління підприємствами і корпораціями» (економіка і управління у нафтогазовому комплексі національного господарства: економіка підприємств, менеджмент організацій, облік і аудит, фінанси, підвищення кваліфікації керівних кадрів галузі і її підприємств, підвищення кваліфікації фахівців тощо).

Основними функціональними завданнями новостворених кафедр, згідно з розробленими нами рекомендаціями, орієнтованими на розвиток людських ресурсів галузі, повинні стати:

- науково-аналітичний, інформаційний, програмно-методичний і організаційно-координаційний супровід процесів отримання другої освіти, підвищення кваліфікації, стажування і спеціалізація слухачів за переліком закріплених за кожною із новостворених кафедр дисциплін та за умови

обов'язкової наявності в навчальному процесі сінтелектуально орієнтованих освітньо-кваліфікаційних програм розвитку (ОКПР) в комплексі з інноваційними технологіями їх реалізації;

- підтримання зв'язків із галуззю та її підприємствами на предмет моніторингу і оцінки потреб у наданні інноваційних видів і форм навчальних послуг з інтелектуально і синергетично орієнтованого розвитку людських ресурсів, процесів планування, набору і якісної підготовки виправданих галузевим попитом слухачів – споживачів навчальних послуг різних категорій.

При цьому у всіх без винятку ОКПР і навчальних дисциплінах, які протягом останніх років реалізовувалися в рамках ІПО, передбачено такі курси як «Інтелектуалізація управління підприємствами і організаціями нафтогазової галузі України» [361, с. 74], «Кадровий менеджмент і управління розвитком персоналу підприємств нафтогазового комплексу України» [362, с. 27], а до навчальних програм студентів спеціальності «Менеджмент організацій» включено дисципліни «Розвиток та навчання персоналу» і «Стратегії управління людськими ресурсами».

Таким чином, результатами і рекомендаціями нашого дослідження концепція та ідеологія розвитку і навчання людських ресурсів протягом усього життя вмонтовується в процеси професійного розвитку персоналу підприємств нафтогазової галузі як обов'язковий елемент. Адже, як влучно підкреслено автором відомої праці «Повстання індивідуума» Рейнхардом Шпренгером [363, с. 155], «Людина ніколи не буде освічена «повністю і остаточно», вона повинна постійно прагнути, і кожен новий навчальний захід заперечує те, що вона вже повністю навчена».

Сформульовані вище пропозиції щодо інноватизації змістовного наповнення програм перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств НГК України вимагають обов'язкового використання інноваційних навчальних технологій їх реалізації, поглиблення співпраці галузевих підприємств, установ і організацій з галузево орієнтованими

навчальними і науковими закладами, внесення необхідних організаційних змін у навчальний процес дорослих.

При цьому, будучи нині пріоритетним завданням керівництва галузі і провідних закладів системи освіти України, цей підхід в умовах розвитку економіки знань повинен і в майбутньому залишатися серед найважливіших і стратегічно значимих.

Висновки до розділу 3

Таким чином, за результатами проведеного аналізу стану системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств та організацій, використання розглянутих підходів до процесів управління формуванням, розвитком і ефективним використанням інтелектуального потенціалу працівників підприємств на засадах синтелектики та синергізму, обґрунтованого вибору і експериментальної апробації відповідного тестового інструментарію, а також визначення основних можливостей та шляхів запровадження інноваційних технологій неперервного розвитку ЛР в процеси і процедури управління цим розвитком як у масштабах галузі загалом, так і в розрізі її окремих підприємств та розробки рекомендацій щодо удосконалення процесу РЛР підприємств нафтогазового комплексу ми отримали можливість сформулювати наступні висновки.

1. Стан системи розвитку ЛР підприємств нафтогазової галузі України незадовільний. Обсяги проходження професійного навчання скорочуються, а підхід до процесу розвитку та удосконалення кадрів є хаотичним та несистематизованим. Зважаючи на кризове становище вітчизняної нафтогазової галузі, необхідно усвідомити, що здатність навчатися і рівень знань працівників є єдиним фактором, який може стати запорукою конкурентної переваги підприємства.

2. Сучасний управлінець має усвідомлювати, як ці здібності та прагнення до неперервного навчання та удосконалення професійних умінь і навичок

можуть бути розвинуті, і давати можливість для такого розвитку будь-якому працівникові – від топ-керівників до рядових виконавців.

3. Процеси і процедури управління формуванням, розвитком і ефективним використанням інтелектуального потенціалу працівників підприємств на засадах сінтелектики та синергізму є теоретично можливими і практично необхідними, а їх практична реалізація повинна орієнтуватись на подолання інтелектуальних міжособистісних бар'єрів і обмежень та сприятиме прискореному переходу персоналу підприємств на сінтелектуальні методи співпраці з отриманням синергетичних ефектів і досягненням покращених результатів діяльності.

4. Для об'єктивного оцінювання результативності і ефективності процесів навчання та розвитку людських ресурсів підприємств як у розрізі окремих осіб, так і їх організованих груп (підрозділів) та колективів підприємств загалом доцільно використовувати адаптовану до цих потреб методику Томаса–Кілмена з відповідним тестовим інструментарієм.

5. Розроблена для оперативного використання методики і тестового інструментарію Томаса–Кілмена в процесах управління розвитком людських ресурсів комп'ютерна програма була апробована на різних організованих групах людей з отриманням позитивних результатів, які підтвердили можливість її використання за задекларованою метою.

6. Удосконалення ефективного процесу розвитку ЛР вимагає перегляду управлінськими колами галузі політики співробітництва з навчальними закладами з питань координування планів і замовлень для проходження фахівцями професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, участі у формуванні і постійному оновленні змісту навчальних програм підготовки працівників усіх категорій. Для забезпечення неперервного і якісного розвитку ЛР необхідно ідентифікувати та обґрунтувати найбільш ефективні організаційно-юридичні і фінансово-економічні умови та форми співпраці підприємств галузі і профільних навчальних закладів.

7. Пропозиції щодо інноватизації змістовного наповнення програм перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств, обов'язкового використання інноваційних навчальних технологій їх реалізації, поглиблення співпраці з галузевими підприємствами, установами і організаціями, внесення необхідних організаційних змін у навчальний процес дорослих, впровадження нових форм навчання тощо нині є і на майбутнє залишаться одними з пріоритетних завдань провідних галузевих навчальних закладів.

Основні положення даного розділу викладено в публікаціях [332, 333, 335, 336, 353].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання, що полягає у подальшому дослідженні теоретико-методичних засад формування систем управління розвитком людських ресурсів підприємств з використанням синтелектуально-синергетичного підходу. Основні наукові та практичні результати полягають у наступному:

1. Єдиним нескінченно відтворювальним ресурсом будь-якого підприємства є отримані його працівниками у процесі навчання і розвитку знання та досвід, а накопичений таким шляхом людський капітал і потенціал стають стратегічними чинниками розвитку підприємств. В умовах економіки знань вимоги до якості людських ресурсів у всіх сферах суспільного виробництва диктують необхідність розробки і використання сучасних інноваційних підходів до процесу управління їх постійним розвитком. У контексті цього процесний підхід рекомендується застосовувати не так до передачі, засвоєння і використання технічних, економічних знань, як до вміння ефективно, продуктивно взаємодіяти в процесі співробітництва.

2. Встановлено, що спільна діяльність створює передумови для виникнення синтелектуального ефекту як результату прояву внутрішньої енергії людини (інтелектуальної, емоційної, життєвої, творчої тощо), а також енергій єдності, довіри, співробітництва та самореалізації, коли вона вступає у партнерство з оточуючими фахівцями завдяки міжособистісній та груповій взаємодії. За результатами аналізу та інтерпретації складових елементів типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» доведено, що загальний коефіцієнт трансформації системи можна інтерпретувати як наслідок прояву синергетичного ефекту, спричиненого організаційною інтеграцією елементів системи та їх ресурсів, а коефіцієнт зворотного зв'язку можна інтерпретувати як можливість прояву синтелектуального ефекту, спричиненого усвідомленою співдією інтелектів усіх учасників. Синтелектика розглядає процеси і механізми інтелектуальної взаємодії з досягненням синтелектуального ефекту з наступним переходом його в комплексний синергетичний ефект. Тому управління підвищенням

інтегрального інтелектуального потенціалу персоналу шляхом навчання, розвитку комунікацій, організації співпраці людей та обміну знаннями між ними є, без сумніву, найважливішим чинником виникнення синергетично-синергетичного ефекту в рамках колективу підприємства.

3. Визначено, що конкурентоспроможність будь-якої галузевої підсистеми є інтегральною характеристикою рівнів конкурентоспроможності кожної особистості в кадровому наповненні цієї системи, яка, своєю чергою, є функцією людського та інтелектуального капіталів, сформованих у процесі безперервного навчання. Так, використана та удосконалена модель Фідлера–Лейстера відображає зв'язок між рівнем розвитку людських ресурсів підприємства та ефективністю його функціонування з урахуванням впливу чинників нарощування людського капіталу. Проведений аналіз стану системи розвитку людських ресурсів на більшості досліджуваних вітчизняних підприємств нафтогазової галузі визначив його незадовільним. Обсяги проходження професійного навчання скорочуються, а підхід до процесу розвитку та удосконалення кадрів є хаотичним та несистематизованим, що диктує необхідність кардинального переосмислення і внесення необхідних змін у процеси і процедури безперервного розвитку людських ресурсів галузі. Ініціативи, дослідження та рекомендації у цьому напрямку потребують ідеологічної і фінансової підтримки керівництва галузі та підприємств.

4. Аналіз світової практики використання існуючих методів, технологій та інструментів з розвитку людських ресурсів дозволив установити, що цей процес відбувається не на традиційній основі передачі інформації про готові знання (Р-знання), а через оволодіння персоналом методикою пізнання, як основою самостійного генерування у процесі роботи нових знань (Q-знань) із взаємопроникненням навчального і дослідницького процесів та генеруванням нових знань, як результату перевищення швидкості адаптації персоналу (SL) до динаміки змін вимог і викликів конкурентного оточуючого середовища (SCh). З огляду на це, формування конкурентоспроможного, інтелектуально і синергетично зорієнтованого персоналу можливе лише шляхом реалізації програми неперервного навчання та розвитку ЛР підприємства.

5. Доведено, що для об'єктивного оцінювання результативності та ефективності процесів навчання та розвитку людських ресурсів підприємств

як стосовно окремих особистостей, так і їх організованих груп (підрозділів) та колективів підприємств загалом, доцільно використовувати адаптовану для цих потреб методику Томаса–Кілмена з відповідним тестовим інструментарієм. Для оперативного використання цієї методики в процесах управління розвитком людських ресурсів розроблено комп'ютерну програму, яка була апробована на різних організованих групах людей з отриманням позитивних результатів, що підтвердило можливість її використання за задекларованою метою. Використання даної методики дає змогу менеджерам з управління персоналом та керівникам проводити постійний моніторинг, аналіз та оцінювання змін в орієнтованості працівників підприємства на синтелектуально-синергетичні методи співпраці.

6. Побудовано модель інтелектуально орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах синтелектики та синергізму, яка включає такі складові як принципи, функції, методи та інструментарій оцінювання розвитку персоналу, ґрунтується на концепції людського розвитку та основних положеннях системного підходу, демонструє гармонізацію традиційної системи управління розвитком колективу підприємства та системи самоорганізації його розвитку, що дозволяє об'єднувати колективний інтелект і створювати умови для одержання якісно нового синергетичного результату.

7. Розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо формування конкурентоспроможного, інтелектуально і синергетично зорієнтованого персоналу, поєднання традиційних та інноваційних методів підвищення кваліфікації, стажування, спеціалізації, перепідготовки через модифікацію і модернізацію навчального процесу шляхом запровадження технологій індивідуального навчання (менторінг, коучинг, баддінг, шедоуінг), екстернатного, дистанційного Е-навчання (вебінари, повсюдне, мобільне, ігрове навчання), виїзних семінарів та курсів без відриву від виробничого процесу. Означені методи та технології повинні бути імплементовані у корпоративні ОКПР, розробка і реалізація яких вимагають поглиблення співпраці галузевих підприємств, установ і організацій з галузево орієнтованими навчальними і науковими закладами, запровадження необхідних організаційних змін у навчальному процесі фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кісь С. Я. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК «Нафтогаз України» в сучасну інтелектуальну компанію / С. Я. Кісь, В. П. Петренко // Економіка: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць. – Вип. 240: В 5 т. – Т. V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 1298–1308.
2. Тимошенко Д. В. Щодо ідентифікації проблем мотивації працівників інтелектуальної праці в нафтогазовій галузі України / Д. В. Тимошенко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації. Збірник наукових праць / Ін-т регіональних досліджень НАН України; відп. ред. Є. І. Бойко. – Львів, 2008. – Вип. 2(70). – С. 313–322.
3. Кісь С. Я. Щодо доцільності виконання масштабної діагностики і оцінки стану персоналу організаційних утворень нафтогазового комплексу України / С. Я. Кісь, Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2009 р. – №1(19). – С. 147-152.
4. Петренко В. П. Щодо проблеми професіоналізації університетського менеджменту / В. П. Петренко, Є. А. Ревтюк, І. М. Данилюк-Черних // Вчені записки Університету «Крок». Вип. 27: у 2-х томах. – К., 2011. – Т. 2. – С. 163–167.
5. Крижанівський Є. І. Роль національного технічного університету нафти і газу в інтелектуальному забезпеченні сталого розвитку нафтогазового комплексу України / Є. І. Крижанівський, В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2011. – №1(3). – С. 12–18.
6. НАК «Нафтогаз України». Про компанію – [Електронний ресурс]. Офіційний сайт НАК. — Режим доступу : <http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/3A25D65C2606A6C9C22570D800318869>

7. Артемчук І. О. Основа кадрової політики — безперервне професійне навчання. — [Електронний ресурс] / І. О. Артемчук // Форум нафтогазового комплексу України. — Режим доступу: <http://www.ngbi.com.ua/am/ct29.html>

8. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. Розпорядження КМУ від 24.07.2013 № 1071. — [Електронний ресурс]. ЛІГА ЗАКОН — Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN002747.html

9. Короп І. В. Про основні шляхи вирішення проблеми ефективного використання інтелектуальних ресурсів нафтогазової галузі України / І. В. Короп, Н. В. Люта, В. П. Петренко // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми підготовки фахівців з інтелектуальної власності в Україні» (27—28 квітня 2005 року, м. Київ). — К.: Ін-т інтелектуальної власності і права, 2005. — С. 95–99.

10. Кісь С. Я. Про інтелектуальний потенціал нафтогазової галузі України як важливу складову її енергетичної безпеки / С. Я. Кісь, Н. В. Люта, В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2006. — № 1(13). — С. 93–99.

11. Крижанівський Є. І. Використання галузевого інтелекту в контексті безпеки розвитку соціоприродних систем (на прикладі нафтогазової галузі України) / Є. І. Крижанівський, С. Я. Кісь, В. П. Петренко, І. Б. Галюк // Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2007. — №2(16). — С. 126-130.

12. National Joint Stock Company «Naftogas of Ukraine». Consolidated Financial Statements. Year ended 31 December 2009, 2008, 2007, 2006, 2005. Together with Independent Auditor's Report (CJSC Ernst & Young Ukraudite) : [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

http://www.naftogaz.com/files/Zvity/FS_Naftogaz-2009.pdf;

http://www.naftogaz.com/files/Zvity/FS_Naftogaz-2008.pdf;

http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Consolidated_FS_2007_en.pdf;

http://www.naftogaz.com/files/Zvity/annual_report_2006_en.pdf;

http://www.naftogaz.com/files/Zvity/NAK_annual_report_2005.pdf. (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрана.

13. Михайлюк О. Стан і перспективи видобутку нафти і газу на українському шельфі Чорного і Азовського морів. Аналітична записка. [Електронний ресурс]. Національний інститут стратегічних досліджень. Регіональний філіал у м. Одеса. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/april08/12.htm>

14. «Нафтогаз»: Добуток сланцевого газу в Україні розпочнеться у 2015 р.– [Електронний ресурс]. РБК. Україна. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/rus/top/show/-naftogaz-dobycha-slantsevogo-gaza-v-ukraine-nachnetsya-v-24112011185700>

15. Could Ukraine be shale's next frontier? – [Електронний ресурс]. The Pipeline. Strategy and Investment for the oil and gas industry. – Режим доступу : <http://blogs.terrapinn.com/pipeline/2012/05/11/ukraine-shales-frontier/>

16. Створення енергоефективного комплексу добування та використання шахтного газу метану. – [Електронний ресурс]. Комітет з Державних премій України в галузі науки і техніки. – Режим доступу : <http://www.kdpu-nt.gov.ua/content>

17. LNG Термінал. Морський термінал з прийому зрідженого природного газу. – [Електронний ресурс]. Національні проекти. – Режим доступу : <http://eimg.pravda.com.ua/files/5/f/5fc5e0a-lng>

18. Крижанівський Є. І. CNG технології як один із способів альтернативного постачання газу до України / Є. І. Крижанівський, О. Г. Дзьоба // «Проблеми і перспективи транспортування нафти і газу». Матеріали міжнар. наук.-техн. конф. (м. Івано-Франківськ, 15-18 травня 2012 р.). – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2012. – С. 3–5.

19. Лапан О. В. Перспективи інтеграції нафтогазового комплексу України до європейської енергетичної системи. – [Електронний ресурс]. Rusnauka. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/22_NIOBG_2007/Economics/24213.doc.htm

20. ЄС до липня 2012 року прийме рішення щодо фінансування модернізації ГТС України. – [Електронний ресурс]. Урядовий портал. Прес-

служба Міністерства енергетики та вугільної промисловості України. – Режим доступу :

http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=245070063&cat_id=244276429

21. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про трубопровідний транспорт» щодо реформування нафтогазового комплексу» від 13.04.2012, № 4658-17. – [Електронний ресурс]. Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4658-17>

22. Пудрик В. Діловий кадровий резерв – запорука стабільності у роботі нафтогазового комплексу України. – [Електронний ресурс] / В. Пудрик // Форум нафтогазового комплексу України. — Режим доступу: <http://www.ngbi.com.ua/am/ct30.html>

23. Baines A. Exploiting Organizational Knowledge in the Learning Organization / Anna Baines // Work Study. – 1997. – № 6 (46). – pp. 202–206.

24. Pinchot G. The intelligent organization. Engaging the talent and initiative of everyone in the workplace. – I ed. / Gifford Pinchot, Elizabeth Pinchot. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996. – pp. 142–143.

25. Oil & Gas Human Capital World. Europe 2012. – [Електронний ресурс]. [terrapinn. use your brain.](http://www.terrapinn.com/humancapital) – Режим доступу : www.terrapinn.com/humancapital

26. Oil & Gas Human Capital World. Europe 2013. – [Електронний ресурс]. [terrapinn. use your brain.](http://www.terrapinn.com/conference/oil-and-gas-human-capital/index.stm) – Режим доступу : <http://www.terrapinn.com/conference/oil-and-gas-human-capital/index.stm>

27. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. – McGraw-Hill: N. Y., 1967. – 450 p.

28. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.

29. Ghiselli E.E. Intelligence and managerial success // Psychol. Report. – 1963. – V. 121.

30. Ryszard S. Domanski. Inwestycje w kapitał ludzki napędzają gospodarkę \ “Gazeta Pravna”, #129(1494), Rok XI, 5 lipca, 2005, str. 12. – [Електронний

ресурс]. – Режим доступа: <http://egp.gazetaprawna.pl/index.php?act=mprasa&sub=page&id=51821&page=77660>

31. Coopey J. Develop Your Management Potential / John Coopey, John Beech, Charlotte Chambers, Adrian McLean. 2nd edn. – London: Kogan Page, 1993. – 188 p.

32. Павлов И. П. Двадцатилетний опыт объективного изучения высшей деятельности (поведения) животных / И. П. Павлов. – И.: Наука, 1973. – 661 с.

33. Whitehead A. N. The Aims of Education. Presidential address to the Mathematical Association of England, 1916 / Alfred North Whitehead. – [Электронный ресурс]. webpace.utexas.edu. – Режим доступа : <https://webpace.utexas.edu/hcleaver/www/330T/350kPEEwhiteheadaimstable.pdf>

34. Thorndike E. L. The Fundamentals of Learning / Edward Lee Thorndike. – New Yourk: Teachers College, Columbia university, 1932. – 638 p.

35. Erikson, E. H. Childhood and society / Erik H. Erikson. – New York: Norton, 1993. – 445 p.

36. Skinner B. F. Science and Human Behaviour / Burrhus Frederic Skinner. – [Электронный ресурс]. [Garfield. Library.](http://garfield.library.upenn.edu) – Режим доступа : <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985ARE6000001.pdf>

37. Kelly G. A. The Psychology of Personal Constructs / George A. Kelly. 2 vols. – NBasingstoke: Palgrave Macmillan, 2008. – 145 p.

38. Bloom B. S. Taxonomy of educational objectives: the classification of educational goals; Handbook I: Cognitive Domain / Benjamin S. Bloom, Max D. Engelhart, Edward J. Furst, Walker H. Hill, David R. Krathwohl. – New York: Longmans Green, 1984. – 208 p.

39. Fitts P. M. Factors in complex skill training. In R. Glaser (Ed.), Training research and education. – New York, 1965. – pp. 177–197.

40. Gardner J. W. Self-Renewal – the Individual and the Innovative Society. – New York: WW Norton & Co, 1963. – 176 p.

41. Harrison R. Defences and the need to know / Human Relations Training News. – 1963. – №6(4) – pp.1-3.

42. Реванс Р. Обучение действием: его природа и происхождение // Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера: пер. с англ. под ред. О. С. Виханского. — М.: Гардарики, 2000. — 333 с.
43. Perry W. G. Forms of Intellectual and Ethical Development in the College Years: a scheme / William G. Perry. — New York: Holt, Rinehart & Winston, 1968. — 256 p.
44. Lippitt G. L. Organization Renewal / Gordon L. Lippitt. — New York: Appleton-Century-Crofts, 1969. — 322 p.
45. Gagne R. M. The conditions of learning / Robert M. Gagne. — New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970. — 407 p.
46. Bateson G. Steps to an ecology of mind / Gregory Bateson. — New York: Ballantine Books, 1972. — 541 p.
47. Mezirow J. Personal transformation, Studies in Adult Education / Jack Mezirow. — Leicester: National Institute of Adult Education. — 1977. — № 9(2) — pp. 153–164.
48. Argyris C., Schön D. Organizational Learning: A theory of action perspective / Chris Argyris, Donald A. Schön. — Addison-Wesley Pub. Co., 1978. — 344 p.
49. Binsted D. S. Design for learning in management training and development: a view / D. S. Binsted. — Journal of European Industrial Training. — 1980. — № 4(8) — pp. 1-32.
50. Knowles M. S. The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy / Knowles Malcolm S. — Englewood Cliffs: Prentice Hall / Cambridge. — 1980. — 412 p.
51. Straangard F. NLP Made Visual / F. Straangard — Copenhagen: Connector, 1981.
52. Burgoyne J. G. & Hodgson V. E. Natural learning and managerial action: A phenomenological study in the field setting / J. G. Burgoyne & V. E. Hodgson. — Journal of Management Studies. — 1983. — № 20(3) — pp. 387–399.

53. Kolb D. A., Rubin I. M. and MacIntyre J. M. Organizational Psychology: An Experiential Approach, 4th edition / David A. Kolb, I. M. Rubin, J. M. MacIntyre. – New York: Prentice-Hall, 1984.
54. Daloz L. A. Effective Teaching and Mentoring: Realizing the Transformational Power of Adult Learning Experiences / Laurent A. Daloz. – San Francisco: Jossey-Bass, 1986. – 256 p.
55. Dreyfus H. L., Dreyfus S. E. and Athanasion T. Mind Over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer / Hubert L. Dreyfus, Stuart E. Dreyfus, T. Athanasion. – New York: Free Press, 1986.
56. Mumford A. Learning to learn and management self-development, in Pedler M., Burgoyne J. and Boydell T.(eds) Applying Self-Development in Organizations. – New York: Prentice Hall, 1988. – pp. 22–27.
57. Pedler M. Self-development and work organizations, in Pedler M., Burgoyne J. and Boydell T.(eds) Applying Self-Development in Organizations. – London: Prentice Hall, 1988. – pp. 1-19.
58. Senge P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization / Peter M. Senge. – Doubleday. Currency. – 1990. – 424 p.
59. Lave J. and Wenger E. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation / Jean Lave, Etienne Wenger. – New York: Cambridge University Press, 1991. – 138 p.
60. Hodgetts R. M. Organizational Behavior: Theory and Practice / Richard M. Hodgetts. – Merrill. – 1991. – 558 p.
61. Honey P., Mumford A. The Manual of Learning Styles / Peter Honey Publications. 3Rev Ed edition. – Maidenhead. – 1992. – 94 p.
62. Megginson D. Planned and Emergent Learning: A Framework and a Method. Executive Development / D. Megginson. – 1994. – № 7(6). – pp. 29–32.
63. Pedler M. and Aspinwall K. Perfect pic?: The purpose and practice of organizational learning. – Maidenhead : McGraw-Hill, 1996.
64. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Даниэл Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2008. – 478 с.

65. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning company: a strategy for sustainable development. – New York : McGraw-Hill, 1997.
66. O'Connor J., McDermott I. The art of systems thinking: essential skills for creativity and problem solving / Joseph O'Connor, Ian McDermott. – Thorsons. – 1997. – 265 p.
67. Bateson G. The Logical Categories of Learning and Communication / Gregory Bateson «Steps to an Ecology of Mind». – Chicago: The University of Chicago Press edition, 2000. – pp. 279-308.
68. Beard C. & Wilson. J. The Power of Experiential Learning / Colin Beard, John P. Wilson. – London : Kogan Page, 2002. – 263 p.
69. Megginson D., Whitaker V. Continuing Professional Development / David Megginson, Vivien Whitaker. – London: CIPD Publishing, 2003. – 147 p.
70. Wick C., Pollock R., Jefferson A. The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development Into Business Results / Calhoun Wick, Roy Pollock, Andy Jefferson. – 2nd ed. – San Francisco: John Wiley & Sons, 2010. – 365 p.
71. Pietersen W. Strategic Learning: How to Be Smarter Than Your Competition and Turn Key Insights Into Competitive Advantage / Willie Pietersen. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. – 234 p.
72. Біблія, або Книги Святого Письма Старого й Нового Заповіту. – Ukrainian Bible. United Bible Societies, 1991.
73. Harbison, F. and Myers, C. A. Education, manpower and economic growth: Strategies of human resource development / Frederick Harris Harbison, Charles Andrew Myers. – New York: McGraw-Hill, 1964. – 229 p.
74. Nadler, L. and Nadler, Z. Developing Human Resources, Jossey-Bass, San Francisco, CA. – 1970.
75. Knowles M. S., Holton E. F. and Swanson R. A. The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development / 5th edition. – Houston, TX: Gulf Publishing, 1998. – 310 p.

76. Clair R. St. Andragogy Revisited: Theory for the 21st Century? – [Електронний ресурс]. Educational Resources Information Center. – Режим доступу: <http://www.calpro-online.org/eric/docgen.asp?tbl=mr&ID=109>

77. Swanson. R. and Holton. E. Foundations of Human Resource Development / Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001. – 443 p.

78. Butcher D., Harvey P. and Atkinson S. Developing Businesses Through Developing Individuals. A Study of the CRANFIELD MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAMMES / David Butcher, Penny Harvey and Sally Atkinson. – Cranfield School of Management Cranfield University 1997. – 68 p.

79. Типи ефективного мислення. Тест КМК Тренінг. – [Електронний ресурс]. TACK Training International. – Режим доступу: <http://www.rabotaplus.com.ua/trainings/company/96.html>

80. Макарова И. К. Управление персоналом: учебник. – М.: Юриспруденция, 2002. – 320 с.

81. General Human Development Report: Ukraine 1995. – [Електронний ресурс]. Human Development Reporti. – Режим доступу : <http://hdr.undp.org/en/reports/national/europethecis/ukraine/name,2950,en.html>

82. National Human Development Report 2011. Ukraine: Towards Social Inclusion. – UNDP, 2011. – 123 p.

83. Людський розвиток регіонів України: методика оцінки та сучасний стан. – К., 2002. – 123 с.

84. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : [монографія] / за ред. З. С. Варналія. – К.: НІСД, 2007. – 768 с.

85. Лібанова Е. М. Людський розвиток регіонів України: методика оцінки і сучасний стан / Е. М. Лібанова, Н. С. Власенко, О. С. Власик та ін. – К.: Державний комітет статистики України, 2002. – 110 с.

86. Білобров Б. Сталий людський розвиток: напрями реалізації в Україні [Текст] / Борис Білобров. – К.: Знання України, 2002. – 36 с.

87. Безтелесна Л. І. Ринкові механізми управління людським розвитком : [монографія] / Л. І. Безтелесна. – Рівне: НУВГП, 2006. – 310 с.
88. Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій [Текст]: колект. наук.-аналіт. моногр. / Ред. Е. М. Лібанова. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2006. – 356 с.
89. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз: [колективна монографія] / за ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, Держкомстат України, 2007. – 327 с.
90. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків: [колективна науково-аналітична монографія] / за ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, Держкомстат України, 2010. – 496 с.
91. Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз: [монографія] / Л. С. Шевченко [та ін.] / за ред. Л. С. Шевченко. – Харків: Право, 2010. – 448 с.
92. Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка та перспективи : [монографія] / Л. І. Безтелесна. – Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2010. – 361 с.
93. Лисенко С. М. Індекс людського розвитку: політекономічний аспект : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / С. М. Лисенко. – Донецьк : Донец. нац. ун-т., 2001. – 19 с.
94. Кочура І.Ю. Людський розвиток як чинник економічного зростання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / І. Ю. Кочура. – К., 2005. – 20 с.
95. Стежко Н. В. Безпека людського розвитку в Україні та шляхи підвищення її рівня [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. Наук: 08.00.07 / Стежко Надія Володимирівна; Донецьк. нац. ун-т. – Донецьк, 2007. – 20 с.

96. Безтелесна Л. І. Управління людським розвитком в Україні: порівняльне оцінювання та напрями вдосконалення // Україна: аспекти праці. – 2008. – №8. – С. 34–39.
97. Безтелесна Л. І. Людський розвиток: підходи та трактування суті та умов його забезпечення // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 4–12.
98. Стрижак О. О. Теоретичні основи людського розвитку / О. О. Стрижак. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vcpi/Apu/2011_15/18_15_2011.html
99. Радченко Л. П. Людський розвиток: еволюція концепції та пріоритетні напрями реалізації в національній економіці України / Л. П. Радченко // Вісник Національної юридичної академії України ім. Ярослава Мудрого. – 2011. – № 2(5). – С. 67 – 76.
100. Губін К. Г. Еволюція умов людського розвитку за різних систем формування доходів / К. Г. Губін // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Економічна теорія та право. – 2011. – № 3(6). – С. 42–51.
101. Губін К. Г. Умови людського розвитку за української системи формування доходів / К. Г. Губін. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2011_4/Gubin.pdf
102. Томчук Н. В. Фінансові інструменти реалізації політики людського розвитку / Н. В. Томчук // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка. – 2006. – № 83. – С. 40–41.
103. Столяров В. Ф. Методологія бюджетування людського розвитку в Україні / В. Ф. Столяров, О. В. Шинкарук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpen/2012_8/02MBL.pdf
104. Чухно А. А. Індекс людського розвитку в системі міжнародних інтеграційних процесів / А. А. Чухно // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2007. – №5. – Т. 1. – С. 75–78.

105. Чуприна О. О. Розвиток людського потенціалу в Україні: методика оцінки та сучасний стан / О. О. Чуприна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/25_NPM_2009/Economics/51367.doc.htm

106. Русіна Ю. О. Індекс розвитку людського потенціалу як стратегічний елемент людського розвитку / Ю. О. Русіна / «Проблеми економіки організацій та управління підприємствами». Вісник КНУТД. – 2012. – №2. – С. 133–137.

107. Бікла О. В. Індекс людського розвитку як показник ефективності моделей соціальної політики / О. В. Бікла. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtpsa/2008/articles/Bikla.pdf

108. Сікерко Л. П. Сутність процесу людського розвитку / Л. П. Сікерко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vpu/Ekon/2008_6/38.pdf

109. Карпенко А. В. Рівень людського розвитку в Україні / А. В. Карпенко. – [Електронний ресурс]. Таврійський державний агротехнологічний університет. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_17_1/17-1-28.pdf

110. Кондиріна А. Г. Стан людського розвитку в Україні у глобальному вимірі / А. Г. Кондиріна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2011_48/6.htm

111. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посібн. / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.

112. Соснін О. В. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Соснін, В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа. – Львів: Магнолія-2006, – 2011. – 608 с.

113. Василик А. В. Людський розвиток. – [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / А. В. Василик, О. А. Грішнова ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2010. – 128 с. – Назва з титул. екрана. – ISBN 978-966-483-310-0.

114. Amartya Sen. Autobiography. – [Електронний ресурс]. Nobelprize.org. The Official Web Site of the Nobel Prize. – Режим доступу : http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1998/sen-autobio.html
115. Human resource. – [Електронний ресурс]. Business Dictionary. com. – Режим доступу : <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resources.html>
116. Flamholtz, Eric. Human resource accounting : advances in concepts, methods, and applications / Eric G. Flamholtz. 3rd ed. – Kluwer Academic Publishers, 1999. – 397 p.
117. Грішнова О. А. Людина як основний об'єкт економічної науки нової епохи. – [Електронний ресурс] / О. А. Грішнова. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/-Soc_Gum/Rarpsu/2009_14/Grishnova.pdf
118. Гурова Ю. С. Розвиток людського ресурсу і міжнародна конкурентоспроможність України : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. : спец. 08.05.01 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. – К. 2006.
119. Семів Л. К. Стратегія інноваційного розвитку держави та її вплив на людські ресурси // Регіональна економіка. – 2004. – №2. – С. 7–22.
120. Баценко Л. М. Інноваційний розвиток людських ресурсів в нових економічних умовах / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvlnau/Ekon/2010_16/Bacenko.pdf
121. Іорданов А. Є. Розвиток людських ресурсів як об'єкт державного регулювання: теоретичний аспект / А. Є. Іорданов // Теорія та практика державного управління. Вип. 2(25). – 2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpdu/2009_2/index.html
122. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання.: Дис....д-ра наук: 25.00.03.– 2008.
123. Павліщина Н. М. Розвиток підприємництва та людського ресурсу в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.03

«Економіка та управління національним господарством». – Запоріжжя, 2011. – 19 с.

124. Хромов М. І. Імперативи стратегічного розвитку людського капіталу України [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соц. екон. і політика» / Микола Іванович Хромов; Донецьк. нац. ун-т. – Донецьк, 2011. – 40 с.

125. Радченко Г. А. Людський ресурс як основа добробуту держави / Г. А. Радченко. – [Електронний ресурс]. IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми сучасної науки» (22-24 жовтня 2012 р.). – Режим доступу : <http://intkonf.org/radchenko-g-a-lyudskiy-resurs-yak-osnova-dobrobutu-derzhavi/>

126. Семів Л. К. Деякі підходи до регіональної політики активізації розвитку людських ресурсів / Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. пр. за матеріалами XIII Міжнар. наук.-практ. конференції «Стратегії розвитку економічного потенціалу регіонів: Інвестиційні пріоритети та інфраструктура» (9-10 квітня 2002 року, м. Чернівці). Вип. II. Економічні науки. – Ч. I. – Чернівці: АНТ Лтд., 2002. – С. 19–24.

127. Семів Л. К. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.09.01 / НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Л., 2004.

128. Семів Л. К. Зміна моделей управління людськими ресурсами на регіональному рівні: причини і тенденції / Л. К. Семів // Економіка промисловості. – 2002. – №2. – С. 160–164.

129. Семів Л. К. Стратегія розвитку людських ресурсів урбанізованих територій / Л. К. Семів // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика сталого розвитку: принципи формування, механізми реалізації (Збірн. наук. праць). Вип. 5 (XXXVI) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2002. – С. 333–342.

130. Одинцова Н. В. Людські ресурси як фактор сталого економічного розвитку регіону / Н. В. Одинцова // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2011. – №2(260). – С. 163–167.

131. Сікора О. Розвиток людських ресурсів сільських територій: проблемні аспекти / О. Сікора. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vldau/APK/2009/files/09soaapa.pdf

132. Кір'ян В. А. Людський фактор підвищення інноваційного потенціалу підприємств в ринкових умовах 2006 року.: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика» / В.А. Кір'ян; НАН України. Ін-т демографії та соц. дослідж. – К., 2006. – 20 с.

133. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07 / О. О. Смірнов. – К., 2007. – 24 с.

134. Власова А., Левицька Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами // Києво-Могилянська бізнес-студія. – 2004. – №7. – С. 57–61.

135. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами / Лариса Лазоренко. – [Електронний ресурс]. Персонал. Журнал інтелектуальної еліти. – 2009. – №1. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=635>

136. Ліпенцев А. В. Управління людськими ресурсами на засадах компетентційного підходу в контексті формування культури управління державними установами / А. В. Ліпенцев // <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/3/01.pdf>

137. Синицина Н. Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою / Н. Г. Синицина. – [Електронний ресурс]. Наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=351>

138. Толочко В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі створення моделі компетенцій / В. М. Толочко, Л. В. Галій // Фармац. журн. – 2008. – № 5. – С. 12–16.

139. Дьякова Л. Ю. Управління внутрішнім навчанням і розвитком персоналу аптечних закладів в умовах впровадження належних практик (GDP і GPP) / Л. Ю. Дьякова, А. С. Немченко, О. А. Носенко // ФАРМАКОМ. – 2009. – №2. – С. 125–132.

140. Столярська К. Формування стратегій управління людськими ресурсами / К. Столярська // «Економіка, менеджмент, бізнес». – 2011. – №1-2. – С. 76–80.

141. Люльчак Л. О. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]. // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції INTED-2003 «Міжнародна співпраця в галузі освіти». – Ялта, 2003. – Збірка статей: Частина 2. – К.: Пед. преса, 2003. – С. 50. – Бібліогр.: с. 23-50. – 0440100821

142. Люльчак Л. О. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами / Л. О. Люльчак. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/10663/1/Liulchak.pdf>

143. Сардак С. Е. Умови ефективного управління розвитком людських ресурсів в Україні / С. Е. Сардак. – [Електронний ресурс]. Гуманітарно-правові аспекти соціально-економічного розвитку регіонів. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Prom/2011_1/Sardak.pdf

144. Нагара М. Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах / М. Б. Нагара // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Вип.. 19. – Кіровоград: КНТУ, 2011. – С. 144–150.

145. Нагара М. Б. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами підприємства / Стратегія розвитку підприємства: теорія, організація, практика // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль-Чортків, 12-13 березня 2009 р. Ч. 2. – Тернопіль: Вектор, 2009. – С. 180–183.

146. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Ганна Степанівна Панченко; Донецьк. нац. ун-т. – Донецьк, 2008. – 20 с.

147. Бутенко В. Г. Оптимізація управління людськими ресурсами як наукова проблема / В. Г. Бутенко // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології.
http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Apdup/2010_1/2_13-20.pdf

148. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов. та ін. – [Електронний ресурс]. Pidruchniki. Web Site. – Режим доступу :
http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami_-_voronkova_vg

149. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами: Навчальний посібник / Г. А. Дмитренко, Н. Г. Протасова. – К. – Херсон: Олді-плюс, 2006. – 256 с.

150. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами (Опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник / Г. А. Дмитренко, Н. Г. Протасова, Н. Г. Синицина. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 66 с.

151. Нагара М. Б. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / М. Б. Нагара. – Тернопіль, 2012. – 20 с.

152. Аведян Л. Й. Управління людськими ресурсами на підприємстві : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент і маркетинг»/ Людмила Йосипівна Аведян. – Харківський державний економічний університет. – Харків, 2000. – 20 с.

153. Стефанишин О. Теорія розвитку людського потенціалу національної економіки: Навч. посіб. / О. Стефанишин. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 306 с.

154. Марченко С. М. Розвиток людських ресурсів регіонів України: проблеми та стратегічні завдання / С. М. Марченко. – [Електронний ресурс]
http://www.rusnauka.com/NPM_2006/Economics/13_marchenko%20s.m..doc.htm

155. Кузьминчук Н. В. Розвиток людських ресурсів в епоху інновацій / Н. В. Кузьминчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/27_NII_2010/Economics/70769.doc.htm

156. Сатушева К. В. Розвиток людських ресурсів виробничої організації [Текст] : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (п-ва машинобудівної та металургійної галузей)» / Карина Валеріївна Сатушева. – Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – 20 с.

157. Заклекта О. Сучасний стан інвестування заходів з розвитку персоналу на українських підприємствах / О. Заклекта // Світ фінансів. – 2007. – Вип. 1(10). – С. 176–185.

158. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів підприємства поштового зв'язку з формуванням компетенцій персоналу / К. М. Столярська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/10_100145.doc.htm

159. Рак Н. Є. Показники розвитку людських ресурсів у річній звітності вітчизняних банківських установ / Н. Є. Рак // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – №3(9). – С. 337–344.

160. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О. А. Сливка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf

161. Семів Л. К. Синергетичний підхід до дослідження розвитку людських ресурсів / Регіональні аспекти і розміщення продуктивних сил України. Збірник наукових праць кафедри управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – С. 141–146.

162. Іорданов А. Є. Формування інвестиційного механізму розвитку людських ресурсів / А. Є. Іорданов // Теорія та практика державного управління. Вип. 4(27). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpdu/2009_4/doc/3/19.pdf

163. Огнев'юк В. О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку: [монографія] / В. О. Огнев'юк. – К. : Знання України, 2003. – 450 с.
164. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. – Д.: Наука і освіта, 2006. – 317 с.
165. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: [монографія] / О. П. Баркар, Т. І. Богданова, А. В. Завірюха [та ін.]; за заг. ред. В. Г. Никифорова. [Електронний ресурс]. – Одеса: ПАЛЬМІРА, 2009. – 200 с.
166. Іваннікова Н. А. Управління розвитком людських ресурсів машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Іваннікова Наталія Анатоліївна. – Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління». – Запоріжжя, 2006. – 183 [11] арк. – Бібліогр.: с. 162–175.
167. Гонтар Д. Б. Управління процесами розвитку персоналу в підприємницьких організаціях / Д. Б. Гонтар, Л. Є. Довгань. – [Електронний ресурс]. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених. – Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_11.pdf
168. Колпаков В. Управление развитием персонала: теория и практика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. – № 11. – С. 64–69.
169. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 576 с.
170. Коваленко І. Ф. Мотивація – одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / І. Ф. Коваленко. – Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010. – Т. І. – С. 362–367.
171. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

172. Шевчук О. А. Якість життя як основна детермінанта розвитку людського капіталу / О. А. Шевчук. – [Електронний ресурс] Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/ru/node/225>

173. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. – К. : Державний комітет статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/445355>

174. Данилюк-Черних І. М. Аналіз використання концепції розвитку людських ресурсів в практиці управління персоналом вітчизняних підприємств / І. М. Данилюк-Черних // Економіка в умовах глобалізації: проблеми, тенденції, перспективи. Збірник матеріалів І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 25 лют. – 1 бер. 2013 р. – Д.: Національний гірничий університет, 2013. – С. 85–90.

175. Никифорова В. Управління розвитком людських ресурсів в Україні / В. Никифорова. – Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_1/Nikifor.pdf

176. Грішнова О. А. Освіта як чинник людського розвитку і економічного зростання України / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. – 2004. – №1-2. – С. 93–101.

177. Петренко В. Концепція інтелектокористування як основа новітньої управлінської парадигми / В. Петренко // Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації: Міжнар. наук.-практ. конф. 22-24 жовтн., 2008 р.: тези доп. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ, 2008. – С. 365–367.

178. Хакен Г. Синергетика. – М.: Мир, 1980. – 406 с.

179. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. – М.: Мир, 1985. – 424 с.

180. Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным явлениям. – М.: Мир, 1991. – 240 с.

181. Пригожин И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой/ И. Пригожин, И. Стенгерс. – М.: Прогресс, 1986. – 432 с.

182. Николис Г. Познание сложного/ Г. Николис, И. Пригожин. – М.: Мир, 1990. – 358 с.
183. Малинецкий Г. Г. Управление риском. Риск, устойчивое развитие, синергетика. – М.: Наука, 2000.
184. Гошовська О., Ліманський А., Поплавська Ж. Синергізм у стратегічному управлінні. Монографія. – Львів: Компанія «Манускрипт», 2011. – 284 с.
185. Ляхов А. В. Понятия и виды синергизма [Текст] / А. В. Ляхов, М. В. Крачулова. – [Електронний ресурс]. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. Наукова періодика України. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_47/st_47_05.pdf
186. Поплавська Ж. Ефект взаємодії: синергізм в економіці / Ж. Поплавська // Вісник НАН України. – 2001. – № 5. – С. 39–42.
187. Тарасевич В. М. Экономическая синергетика: концептуальный аспект / В. М. Тарасевич // Економіка і прогнозування. – 2002. – №4. – С. 56–59.
188. Хитра О. В. Синергізм у міжнародному співробітництві : Монографія / О. В. Хитра. – Львів: Новий світ-2000, 2006. – 200 с.
189. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях [Текст] / О. А. Цуруль. – [Електронний ресурс]. «Бібліотека студента UaRus». – Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/98/42/1/4/>
190. Базалійська Н. П. Особливості регулювання трудової поведінки працівника на засадах синергізму [Текст] / Н. П. Базалійська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №5. – Т. 1. – С. 258–261.
191. Вовканич С. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу / С. Вовканич, Л. Семів. – Львів: ІРД НАН України, 2005. – 100 с.
192. Patric H. Sullivan. Value-driven Intellectual Capital; How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value [Текст]. – [Електронний ресурс].

A Brief History of the ICM Movement. – Режим доступу : <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>

193. Старкова Н. О. Интеллектуальные активы фирмы: идентификация и управление [Текст] / Н. О. Старкова, А. Н. Костецкий. – [Электронный ресурс]. Кубанский государственный университет. – Режим доступу : <http://intel-assets.h1.ru/articles/article09.htm>

194. Вовканич С. Діяльнісний підхід до людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять / С. Вовканич // Український соціологічний журнал. – 2008. – №1-2. – С. 71–78.

195. Україна: Інтелект нації на межі століть. [Текст] : Кол. монографія / Керівник авторського колективу В. К. Врублевський. – К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. – 516 с.

196. Анурин В. Ф. Интеллектуальный тренинг: Учебное пособие / В. Ф. Анурин. – М.: Академический проект, 2005. – 336 с.

197. Данилюк-Черних І. М. Критерії оцінки професійного та інтелектуального рівня працівників підприємства / І. М. Данилюк-Черних // Формування ринкової економіки. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Збірник наукових праць. – КНЕУ. – К., – 2012. – Спеціальний випуск. – Частина 2. – С. 318–327.

198. Ричард Дафт. Слагаемые эмоционального интеллекта [Текст] / Richard I. Daft. – [Электронный ресурс]. Менеджмент.com.ua. Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm239.html>

199. Пьер Касс. Главное качество лидера – энергия, а не интеллект. – [Электронный ресурс]. Forbes.ru. – Режим доступу : <http://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt>

200. Алдер Г. CQ, или Мускулы творческого интеллекта / Гарри Алдер // Пер. с англ. С. Потапенко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 496 с.

201. Стивен Р. Кови. Восьмой навык: От эффективности к величию. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 422 с.

202. Гейтс Билл. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с.
203. Хитра О. В. Перспективи досягнення кадрового синергізму на підприємстві / О. В. Хитра // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Випуск 1. – Том 1. – С. 80–85.
204. Карабанов Б. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления / Б.Карабанов. – [Электронный ресурс]. Консультационно-внедренческая фирма «Инталев». – Режим доступа : www.intalev.ru
205. Минухин С., Беседовский А. Формирование характеристик бизнес-процессов и оценок их эффективности для принятия управленческих решений // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – Т. 3. – № 191. – С. 675–681.
206. Kleijn Henk. Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie / Henk Kleijn, Fred Rorink // Pearson Education, 2005. – 313 p.
207. Бушуєв С. Д. Проактивне управління програмами організаційного розвитку: Навч. посібник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Ю. Ф. Дорошенко. – К. : КНУБА, 2008. – 68 с.
208. Дворников А. Процессный подход к управлению организацией / А. Дворников. – [Электронный ресурс]. Betec. Бизнес-инжиниринговые технологии. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=71>
209. Петренко В. П., Данилюк-Черних І. М., Киба Л. М., Швидкий Е. А. Аналіз теоретичних засад інтерпретації процесу як об'єкта управління // Збірник наукових праць «Економічні науки». Серія «Економіка та менеджмент». – Випуск 7(26). Частина 2. Редкол.: відп. ред. д. е. н., професор Герасимчук З. В. – Луцьк, 2010. – С. 355–365.
210. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; [пер. с англ.] – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
211. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

212. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
213. Петрович Й. М. Концептуальні підходи до розвитку персоналу організації / Й. М. Петрович, Р. О. Винничук / Економічний часопис-XXI. – 2014. – №3-4(2). – С. 27–30.
214. Національний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2008, IDT). ДСТУ ISO 9001:2009. – Київ. – Держспоживстандарт України. – 2009.
215. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І. О. Мартиненко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – №4. – С. 418–422.
216. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є Матушко // Наукові праці. Економіка. ЧДУ ім. П. Могили. – Миколаїв. – Вип. 132. – Том. 145. – С. 108–114.
217. Назаров Н. К. Побудова кадрового бізнес-процесу моделі реінжинірингу персоналу підприємства / Н. К. Назаров // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – №1(26). – С. 157–161.
218. Маркова Н. С. Принципи, функції і моделі управління розвитком персоналу / Н. С. Маркова. – [Електронний ресурс]. Електронний журнал «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>
219. Філіпенко Ю. Ю. Теоретичні основи дослідження процесу розвитку управлінського персоналу підприємства / Ю. Ю. Філіпенко. – [Електронний ресурс]. Електронний журнал «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1665>
220. Шаповал В. М. Проблеми розвитку персоналу на виробничому підприємстві / В. М. Шаповал, Т. З. Гвініашвілі // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка». – 2012. – Вип. 4(28). – Т.2. – С. 136–139.
221. Енциклопедія кібернетики: в 2 т. / За ред. В. М. Глушкова. – Т. 2. – К.: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1973. – 623 с.

222. Швидкий Е. А. Інтерпретація крос-функціонального бізнес-процесу як об'єкта економічного аналізу / В. П. Петренко, Е. А. Швидкий // «Сучасні підходи до управління підприємством». Збірник наукових праць III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 15 березня 2012 р. – К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2012. – С. 148–153.

223. Ляхов А. В. Понятия и виды синергизма / А. В. Ляхов, М. В. Крачулова. – [Електронний ресурс]. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. Наукова періодика України. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_47/st_47_05.pdf

224. Васюра А. С. Структурні схеми ВП / А. С. Васюра. – [Електронний ресурс]. OPTICSTODAY. Научные статьи и публикации. – Режим доступу : <http://www.opticstoday.com/katalog-statej/stati-na-ukrainskom/elementi-ta-pristroi-sistem-upravlinnya-avtomatiki/vimiryuvalni-peretvoryuvachi/strukturni-sxemi-vp.html>

225. Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі : Монографія / За наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. Товажнянського. – Х.: Цифрова друкарня №1, 2012. – 700 с.

226. Флек Д. Активное слушание – способность, требующая особого внимания / Девид Флек. – [Электронный ресурс]. Центр Развития Коучинга «Лидер 3000». – Режим доступа : <http://www.leader3000.ru/articles/flack2.htm>

227. Обратная связь в работе с персоналом. – [Электронный ресурс]. Mental skills. – Режим доступа : <http://www.mental-skills.ru/kontakts/>

228. Мотивация персонала: обратная связь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=569>

229. Паршиков Ю. Обратная связь в коучинге / Ю Паршиков. – [Электронный ресурс]. Центр Развития Коучинга «Лидер 3000». – Режим доступа : <http://www.leader3000.ru/articles/feedback.htm>

230. Дридзе Т. М. Социальная коммуникация в управлении с обратной связью // Социс. – 1998. – №10. – С. 44–49.

231. Будыкина Е. С. Обратная связь в структуре PR-коммуникаций организации / Е. С. Будыкина. – [Электронный ресурс]. Материалы конференции «Ломоносов-2006». – С. 141-143. – Режим доступа : http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2006/Pdf/Philosophy.pdf

232. Соловьева О. В. Обратная связь в межличностном общении / О. В. Соловьева. – М.: Изд-во МГУ, 1992. – 112 с.

233. Гайфуллин А. Ю. Проблемы оптимизации обратной связи в социальном управлении в условиях трансформации российского общества. Дис. ... канд. социологических наук: спец. 22.00.08 «Социология управления». – Уфа, 2009. – 138 с. – Режим доступа : <http://www.dissercat.com/content>

234. Попов С. Зворотний зв'язок у системі соціального менеджменту : Монографія / Сергій Попов. – Запоріжжя: Просвіта, 2010. – 444 с.

235. Нижник Н. Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади / Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов / Вісник державної служби України. – 2001. – №3. – [Електронний ресурс]. Офіційний веб-сайт Нацдержслужби України. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=66F08135D3A692198657C65E64CAFF87?art_id=37655&cat_id=37402

236. Фадеева І. Г. Роль додатного зворотного зв'язку в синергічному розвитку корпорацій / І. Г. Фадеева. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/32.../9_97541.doc.htm

237. Фадеева І. Г. Системно-синергічні засади управління нафтогазовими підприємствами корпоративної структури : дис. на здоб. наук. ступ. доктора екон. наук. за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І. Г. Фадеева. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2012. – 466 с.

238. Петрович Й. М. Організаційно-економічні засади прискорення інноваційних процесів у промисловості України // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2008 – № 628. – С. 3–10.

239. Кулініч Т. В. Реструктуризація суб'єктів господарювання як стратегічна основа для формування їх інноваційної привабливості // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіка та управління». – 2008. – № 628. – С. 550–555.

240. Білорус Т. Трудовий потенціал України: сучасний стан та перспективи розвитку // Вісник Київського нац. університету імені Тараса Шевченка «Економіка». – 2012. – №137. – С. 42–45.

241. Цимбаленко Н.В. Методика оцінки людського капіталу підприємства // Вісник Хмельницького нац. ун-ту «Економічні науки». – 2010 – № 5. – Т. 2. – С. 138–141.

242. Кореновський О. В. Синергетика і теорія управління соціально-економічними системами / В. С. Загорський, А. В. Ліпенцев, О. В. Кореновський // Демократичне врядування: науковий вісник. – Вип. 8. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. . – Режим доступу : С. 419–429.

243. Danyliuk-Chernykh I. HR-Management model formation on the principles of sintellectics and synergy / Iryna Danyliuk-Chernykh // Journal L' Association 1901 “SEPIKE”, Osthofen, Deutschland, Ausgabe 6, 2014. – pp. 51–55.

244. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства // Бізнесінформ, 2011. – №1. – С. 103–107.

245. Данилюк-Черних І. М. Про навчальні технології та інструменти інтелектуального розвитку людських ресурсів підприємств / І. М. Данилюк-Черних // Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем. Збірник матеріалів. – ІФНТУНГ. – Івано-Франківськ, 2013. – С. 100–103.

246. Лосюк Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ / Л. Лосюк // Стандартизація, сертифікація і якість. – 2009. – №4. – С. 3–9.

247. Семінар. – [Електронний ресурс]. Вікіпедія. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Семінар>

248. Що таке вебінар? – [Електронний ресурс]. Дистанційні курси НТУ «ХПІ» – Режим доступу : <http://dl.kharkiv.edu/mod/resource/view.php?id=826>
249. Богачков Ю. Середовище проведення освітніх вебінарів «WIP education» / Ю. Богачков. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lib.iitta.gov.ua/368/1/222_.pdf
250. Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем / В. П. Петренко // Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. – Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. – С. 110.
251. Економічна енциклопедія : У 3-х томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
252. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: Наукова монографія. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.
253. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств / К. О. Любимова. – [Електронний ресурс]. «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1212>
254. Іванова Т. О. Тренінгові технології навчання як засіб розвитку професійних компетенцій персоналу / Т. О. Іванова // Управління розвитком. – 2012. – №1. – С. 84–86.
255. Шевченко С. Тренінги – це дань моді чи необхідність в умовах сучасного ринку праці? / Світлана Шевченко. – [Електронний ресурс]. ТЕРИТОРІЯ БІЗНЕСУ. Група компаній. – Режим доступу : <http://www.business-territory.com/content/treningi-ta-semnari>
256. Данилюк-Черних І. М. Тренінгові технології як одна із форм навчання і розвитку персоналу / І. М. Данилюк-Черних // Моделювання регіональної економіки. Збірн. наук. праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2009. – №2(4). – С. 105-113.

257. Метод кейсов. – [Электронный ресурс]. Википедия. – Режим доступа : http://ru.wikipedia.org/wiki/Метод_кейсов

258. Канардов И. Кейсы: какие бывают и где их взять? / И. Канардов. – [Электронный ресурс]. Mental skills. – Режим доступа : <http://www.mental-skills.ru/synopses/7094.html>

259. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей / Майлз Дауни ; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2008. – 288 с.

260. Агуреева Г. Технологии обучения в стиле Коучинг: направления и техники работы / Галина Агуреева. – [Электронный ресурс]. Slide Share. – Режим доступа : <http://www.slideshare.net/coach-management/ss-15044322>

261. Маслий Л. Как раскрыть таланты сотрудников с помощью коучинга / Л. Маслий. – [Электронный ресурс]. Тренинги в Украине. Training.com.ua. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/live/interview/kak_raskrit_talanti_sotrudnikov_s_pomoshhju_kouchinga

262. Драгомирецкая А. Коучинг как стиль управления / А. Драгомирецкая. – [Электронный ресурс]. Журнал HRMagazine и HR-блоги. – Режим доступа : http://www.hrm.ua/article/kouching_kak_stil_upravlenija

263. Статьи по коучингу, лидерству, личному развитию. – [Электронный ресурс]. Центр Развития Коучинга. Лидер 3000. – Режим доступа : <http://www.leader3000.ru/articles.htm#theory>]

264. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2012. – С. 276–280.

265. Mentoring. Dictionary of Management and Business Terms. – [Электронный ресурс]. 12 MANAGE. The Executive Fast Track. – Режим доступа : http://www.12manage.com/methods_mentoring.html

266. Менторинг. Словарь терминов управления персонала, обучения и развития персонала. – [Электронный ресурс]. Trainings.ru. Управление

- персоналом. – Режим доступа :
<http://www.trainings.ru/library/dictionary/mentoring/>
267. Barry Bozeman and Mary K. Feeney. Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. – [Электронный ресурс]. Administration & Society. – 2007. – №6(39). – pp.719–739. – Режим доступа :
<http://aas.sagepub.com/content/39/6/719.full.pdf+html>
268. Odiorne, G. S. Mentoring – An American Management Innovation / G. S. Odiorne // Personnel Administrator. – 1985. – №30. – pp. 63–65.
269. Daloz, L. A. Effective Teaching and Mentoring / L. A. Daloz. – San Francisco: Jossey Bass, 1990. – p. 20.
270. Мур М. Г. Тьюторинг / Майкл Г. Мур и Грег Кирсли. – [Электронный ресурс]. Глобальная сеть дистанционного образования. – Режим доступа :
<http://www.gdenet.ru/teaching/instruction/tutors/2>
271. Эрштейн Л. Тьюторинг как способ повышения качества образования взрослых / Леонид Эрштейн. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа :
<http://www.poeleo.narod.ru/tutadults.html>
272. Тьюторинг как путь повышения качества высшего образования. – [Электронный ресурс]. Тьюторская конференция, МГПУ. – Режим доступа :
http://tutorconf.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=18:2009-05-02-14-25-44&catid=3:--2008&Itemid=16
273. Buddying – друг от семи недугов. – [Электронный ресурс]. Trainings.ru. – Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6311>
274. Tadeo Aaron. The Buddy System in the Workplace / Aaron Tadeo. – [Электронный ресурс]. Yahoo! Voices. – Режим доступа :
<http://voices.yahoo.com/the-buddy-system-workplace-2491170.html>
275. Chakraborty J. Buddy System Training / Jayeeta Chakraborty. – [Электронный ресурс]. author STREAM. – Режим доступа :
<http://www.authorstream.com/Presentation/Jayeeta-87171-buddy-system-training-education-ppt-powerpoint/>

276. Types of work experience. Work shadowing. – [Електронний ресурс]. Prospects. The UK's official graduate careers website. – Режим доступу : http://www.prospects.ac.uk/work_experience_work_shadowing.htm

277. Work Shadowing. – [Електронний ресурс]. The University of Nottingham. Professional Development – Режим доступу : <http://pd.nottingham.ac.uk/eng/Personal-Development/Developing/Work-Shadowing>

278. What is Job Shadowing? – [Електронний ресурс]. wise GEEK. Clear answers for common questions. – Режим доступу : <http://www.wisegeek.com/what-is-job-shadowing.htm>

279. Barkworth R. Secondments: A review of current research. A background paper for IES Research Network Members / Rob Barkworth. – Institute For Employment Studies, UK, 2004. – 10 p.

280. Armstrong C. Going on secondment / Catherine Armstrong. – [Електронний ресурс]. Jobs. ac. uk. – Режим доступу : <http://www.jobs.ac.uk/careers-advice/careers-advice/593/going-on-secondment>

281. Mce J. What is a Secondment And What Are The Benefits? / John Mce. – [Електронний ресурс]. Articlesbase. Free Online Articles Directory. – Режим доступу : <http://www.articlesbase.com/careers-articles/what-is-a-secondment-and-what-are-the-benefits-508159.html>

282. Schrank Roger C. What We Learn When We Learn by Doing / Roger C. Schrank. – [Електронний ресурс]. Northwestern University, Institute for Learning Sciences. – Режим доступу : http://cogprints.org/637/1/LearnbyDoing_Schank.html

283. What is action learning? – [Електронний ресурс]. Action Learning Associates. – Режим доступу : <http://www.actionlearningassociates.co.uk/actionlearning.php>

284. Васильєв Є. Сучасні технології навчання співробітників / Євген Васильєв. – [Електронний ресурс]. ALLS. IN. UA. – Режим доступу : <http://alls.in.ua/37907-suchasni-tehnologi-navchannya-spivrobitnikiv.html>

285. Берн Э. Игры, в которые играют люди (Психология человеческих взаимоотношений). Люди, которые играют в игры (Психология человеческой судьбы) / Эрик Берн. – [Электронный ресурс]. АВАТАР. Портал духовного роста. – Режим доступа : http://www.avatargroup.ru/Biblioteka/Erik_Bern_-_Igri_v_kotorie_igrayut_lyudi_i_Lyudi_k.aspx

286. Wawer M. Business Simulation Games in Forming of Students' Entrepreneurship / Monika Wawer, Marek Milosh, Piotr Muryjas, Magdalena Rzemieniak // International Journal of Euro-Mediterranean Studies. Vol. 3. – 2010. – #1. – Режим доступа : http://www.emuni.si/press/ISSN/1855-3362/3_049-071.pdf

287. Станченко А. Моделирующие бизнес-игры. Программа / Андрей Станченко. – [Электронный ресурс]. HRM. UA. Журнал HRMagazine и HR-блоги. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/action/open/modelirujushhie_igri#about

288. Метафорическая деловая игра / Под ред. Ж. Завьяловой. – СПб. : Речь, 2010. – 128 с.

289. Завьялова Ж. Метафорическая деловая игра / Ж. Завьялова. – [Электронный ресурс]. Обруч. Иллюстрированный научно-популярный журнал для руководителей всех уровней. – 2005. – №4. – Режим доступа : <http://www.obruch.ru/index.php?id=8&n=16&r=6>

290. Фарба Е. О. Метафорическая деловая игра как инструмент менеджмента / Е. О. Фарба. – [Электронный ресурс]. btcon.ru. – Режим доступа : <http://www.btcon.ru/book9.htm>

291. Пучина О. В. Психолого-педагогічні засоби навчання на підприємстві: тренінг для управлінського персоналу / О. В. Пучина. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp3/profteh/puchina.pdf

292. Смутьсон М. Л. Технології інтелектуального тренінгу та їх розвивальний вплив / М. Л. Смутьсон // Обдарована дитина : науково-практичний освітньо-популярний журнал. – 2004. – №9. – С. 2–12.

293. Романов І. А. Інтелектуальна гра в навчально-виховному процесі / І. А Романов. – [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Серія «Педагогіка та психологія». Вип. 34. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znphnpu_ped/2008_34/17.html

294. Невельська-Гордієва О. П. Логічні підвалини інтелектуальної гри «Дебати» / О. П. Невельська-Гордієва, М. О. Кравченко // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология». – Том 24(63). – 2011. – №1. – С. 252–257.

295. Караван Ю. В. Нетрадиційні форми лекцій у вищій школі / Ю. В. Караван, А. О. Саницька, М. С. Ташак. – [Електронний ресурс]. Интеллект-портал Zinet. info. – Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/15/karavan.php>

296. European Foundation for Quality in e-Learning. – [Електронний ресурс]. EFQUEL. – Режим доступу : <http://efquel.org/aboutus/vision-mission/>

297. Саркісова О. 5 заповідей електронного навчання / Оксана Саркісова. – [Електронний ресурс]. Електронне навчання в Україні /e-Learning in Ukraine/. – Режим доступу : <http://www.elearning-ua.blogspot.com/>

298. Бабушкін Е. Тренди навчання і розвитку 2013 / Едуард Бабушкін. – [Електронний ресурс]. Електронне навчання в Україні /e-Learning in Ukraine/. – Режим доступу : <http://websoft-elearning.blogspot.com/>

299. Graham Charles R. The Handbook of Blended Learning / Charles R. Graham. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.publicationshare.com/graham_intro.pdf

300. Bañados E. A Blended-learning Pedagogical Model for Teaching and Learning EFL Successfully Through an Online Interactive Multimedia Environment / Emerita Bañados. – [Електронний ресурс]. CALICO Journal. – Режим доступу : <https://calico.org/memberBrowse.php?action=article&id=105>

301. What is m-learning? – [Электронный ресурс]. m-learning.org – the original! – Режим доступа : <http://www.m-learning.org/knowledge-centre/whatismlearning>

302. Brabazon T. Mobile Learning: the iPublication of Universities / Tara Brabazon. – [Электронный ресурс]. nobleworld.biz. – Режим доступа : <http://www.nobleworld.biz/images/Brabazon.pdf>

303. Walsh K. Study Finds Benefits in Use of iPad as an Educational Tool / K. Walsh. – [Электронный ресурс]. EmergingEdTech. Engaging students and enhancing learning outcomes with Internet & Instructional Technologies. – Режим доступа : <http://www.emergingedtech.com/2012/07/study-finds-benefits-in-use-of-ipad-as-educational-tool/>

304. Sung Joung-Souk. U-Learning Model Design Based on Ubiquitous Environment / Joung-Souk Sung // International Journal of Advanced Science and Technology. – Volume 13, December, 2009. – pp. 77–88.

305. Bomsdorf B. Adaptation of Learning Spaces: Supporting Ubiquitous Learning in Higher Distance Education / Birgit Bomsdorf. – [Электронный ресурс]. Dagstuhl Research Online Publication Server. – Режим доступа : <http://drops.dagstuhl.de/opus/volltexte/2005/371/pdf/05181.BomsdorfBirgit.Paper.371.pdf>

306. Котусенко В. Повсюдне навчання як нова реальність інтелектуального процесу / В. Котусенко. – [Электронный ресурс]. innovations.com.ua
Інтелект-проект kmbs. – Режим доступа : <http://www.innovations.com.ua/ua/articles/mark/17628/povsyudne-navchannya-yak-nova-realnist-intelektualnogo-procesu>

307. E-Tutoring: Overview. – [Электронный ресурс]. CAP ET. Centre for Academic Practice Educational Technology. – Режим доступа : <http://web.warwick.ac.uk/ETS/Publications/Guides/Skills/etutoring.htm>

308. Бегенева И. Г. Электронный тьюторинг как новая форма учебного сопровождения / И. Г. Бегенева. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : www.lclass.org/.../Vestnik_Tambov_tutorin

309. Walsh K. Introducing a Game-Based Curriculum in Higher Ed / K. Walsh. – [Електронний ресурс]. EmergingEdTech. Engaging students and enhancing learning outcomes with Internet & Instructional Technologies. – Режим доступу : <http://www.emergingedtech.com/2012/06/introducing-a-game-based-curriculum-in-higher-ed/>
310. Play Business Games – Free Online Business Games. – [Електронний ресурс]. One Online Games.com. – Режим доступу : <http://www.oneonlinegames.com/business-games>
311. Management Games. – [Електронний ресурс]. FreeWebArcade. – Режим доступу : <http://www.freewebarcade.com/management-games.php>
312. Business Game. – [Електронний ресурс]. CEOonline. Your business resource. – Режим доступу : http://www.ceoonline.com.au/business_game.aspx
313. Козак Н. Корпоративний університет / Н. Козак. – [Електронний ресурс]. Управление компанией. – 2001. – №12. – Режим доступу : www.management.com.ua/hrm/hrm021
314. Kmbs допомагає ПриватБанку започаткувати перший в Україні корпоративний університет. – [Електронний ресурс]. Києво-Могилянська Бізнес-Школа. – Режим доступу : <http://www.kmbs.ua/uk/>
315. В Комсомольском рудоуправлении открылся Корпоративный университет Метинвеста. – [Електронний ресурс]. МЕТИНВЕСТ. – Режим доступу : <http://kru.metinvestholding.com/ru/press/news/show/1883>
316. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу. – [Електронний ресурс]. Ukrainian Catholic University. Lviv Business School. – Режим доступу : <http://lvbs.com.ua/exch/file/unique%20models.pdf>
317. Друга міжнародна конференція «Внутрішні навчальні центри та корпоративні університети». – [Електронний ресурс]. Management.Com.Ua. – Режим доступу : http://www.management.com.ua/events/ii_corp_2007.html
318. Бізнес-майстерня Andante : <http://business-trainings.kiev.ua/ua/>
319. Тренінг-центр Golden Staff. – Режим доступу : <http://www.staff.ua/index/index.php?issue=31>

320. Тренінгове агентство «Полезный ресурс». – Режим доступу : <http://psihologia.nikolaev.ua/category/19-o-treningah-i-psihoterapii-v-nikolaev/>
321. Тренінгові компанії. – Електронний ресурс]. МЕТ-онлайн. – Режим доступу : <http://www.met-online.kiev.ua/menu/busines/tren/>
322. Тренінгові компанії України на Jobs.ua. – Електронний ресурс]. Jobs.ua. – Режим доступу : http://www.jobs.ua/ukr/training_companies/
323. Журналістів запрошують на тренінг із розслідування корупції. – [Електронний ресурс]. Національне агентство України з питань державної служби. – Режим доступу: <http://zaholovok.com.ua/>
324. Перелік програм тренінгів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. – [Електронний ресурс]. Національне агентство України з питань державної служби. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=154147&cat_id=74010
325. Технології навчання і розвитку працівників суду: наставництво, коучинг та тренерство. – [Електронний ресурс]. Академія суддів України. – Режим доступу : <http://aj.court.gov.ua/>
326. Про затвердження Типової методики організації проведення тренінгів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ № 115 від 3 квітня 2006 р. / Головне управління державної служби України. – Режим доступу : www.guds.gov.ua
327. Береза М. Аналіз стану, проблем і перспектив розвитку системи навчання персоналу на українських підприємствах / М. Береза // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2 . – С. 56–58.
328. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : Монографія / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: ПП «Курилюк В. Д.», 2009. – 196 с.
329. 2nd Annual Oil & Gas Human Capital Summit 2014. – [Електронний ресурс]. hansonwade. – Режим доступу: <http://humancapital-oilandgas.com>

330. 2nd Annual Oil & Gas HR Forum 2014. – [Електронний ресурс]. Fleming Europe. – Режим доступу: <http://human-resources.flemingeurope.com/hr-oil-gas-forum>

331. Петренко В. П. Стан, цілі і завдання з розвитку людського капіталу підприємств нафтогазової промисловості: світ і Україна /В. П. Петренко, І. М. Данилюк-Черних // Вісник СНУ ім. В. Даля. Науковий журнал. – Луганськ. – 2012. – № 11(182). Частина 1. – С. 372-378.

332. Данилюк-Черних І. М. Людський капітал нафтогазової галузі національного господарства України – ключовий чинник і критична проблема їх модернізації і динамічного розвитку/І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко, Є. А. Ревтюк // Нафта і газ України-2013. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 4-6 вересня 2013 р. – Л.: Центр Європи, 2013. – С. 125-126.

333. Данилюк-Черних І. М. Стан системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств та організацій / І. М. Данилюк-Черних // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. – К.: Національна академія управління. – 2014. – № 9(159). – С. 305–313.

334. Науково-дослідний і проектний інститут ПАТ «Укрнафта». – [Електронний ресурс]. [ukrnafta науково-дослідний і проектний інститут](http://ndpi.if.ua). – Режим доступу: <http://ndpi.if.ua>

335. Андибур А. П. Неперервний розвиток людських ресурсів нафтогазової галузі України – важливе завдання галузеворієнтованих закладів освіти / А. П. Андибур, І. М. Данилюк-Черних // Науковий вісник ІФНТУНГ (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»). – ІФНТУНГ. – Івано-Франківськ, 2013. – № 1(7). – С. 121-127.

336. Данилюк-Черних І. М. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах сінтелектики і синергізму / І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко // Регіональна економіка. Науково-

практичний журнал. – Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів. – 2011. – №1(59). – С. 148–155.

337. Наврузов Ю. Командні ролі: впроваджуючи зміни: Оригінали мистецтва [Текст] / Ю. Наврузов // Києво-Могилянська Бізнес-Студія. – 2002. – № 2. – С. 20–25.

338. Большая энциклопедия психологических тестов [Текст] / [автор-составитель А. Карелин]. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.

339. Практическая диагностика. Методики и тесты [Текст] / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.

340. Michael A. Roberto. Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer: Managing for Conflict and Consensus [Текст] / Roberto, Michael A. – [Електронний ресурс]. GovLeaders.org. – Режим доступу : http://govleaders.org/no_yes_men.htm

341. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер М. Сенге // Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 448 с.

342. Чайка Г .Л. Синергізм в управлінні / Г. Л. Чайка // К.: Знання, 2011. – 70 с.

343. Бехтерев С. Майнд-менеджмент: Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / Сергей Бехтерев, под ред. Глеба Архангельского. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 308 с.

344. Тренинги по командообразованию. – [Електронний ресурс]. StaffMax group. Тренинговая компания. – Режим доступу : http://www.staffmax.ru/article_78.html

345. Грішнова О. А. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства / О. А. Грішнова, А. О. Нацевич // Вісник Хмельницького національного університету. – Т. 3. – 2011. – № 2. – С. 214–220.

346. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н. Ю. Фіщук, І. В. Ломачинська //

Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. – Том 4. – 2012. – № 1(56). – С. 81–85.

347. Юкіш В. В. Вплив корпоративної культури підприємства на формування лідерських якостей керівника / В. В. Юкіш // Аграрна економіка : науковий журнал Львівського національного аграрного університету. – Т. 3. – 2010. – №1-2. – С. 103–109.

348. Грибик І. І. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії /І. І. Грибик, Н. В. Смолінська, А. М. Гирило// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 611. – С.142–147.

349. T & D — менеджер... Кто это? – [Електронний ресурс]. Обучение персонала. Развивайте свой бизнес, обучая и обучаясь. – Режим доступа: <http://obucheniepersonala.com/2013/01/t-d-menedzher-kto-eto/>

350. Herk N. A. International Technical Brief for the Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument / Nicole A. Herk, Richard C. Thompson, Kenneth W. Thomas, Ralph H. Kilmann. – CPP. Inc. – 2011. – 34 p.

351. Sample J. Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretive Report / Jane Sample. – CPP. Inc. – 2008. – 11 p.

352. Introduction to the Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). – [Електронний ресурс]. CPP. The people development people. – Режим доступа : www.cpp.com

353. Данилюк-Черних І. М. Використання в кадровому менеджменті комп'ютерного тестування за концепцією Томаса–Кілмена / І. М. Данилюк-Черних, А. Б. Лис, В. П. Петренко // II Міжнародна наук.-практ. Internet-конференція «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства» (01.11 – 04.12.2014 р., м. Полтава). – ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2014. – С. 330–332.

354. Данилюк-Черних І. М. Про навчальні технології та інструменти інтелектуального розвитку людських ресурсів підприємств / І. М. Данилюк-Черних // Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і

регіональних суспільних систем. Збірник матеріалів. – ІФНТУНГ. – Івано-Франківськ, 2013. – С. 100–103.

355. Хартія Європейських університетів з питань безперервної освіти. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pon.org/ua/dokumenty>

356. Крижанівський Є. І. Організація безперервної освіти персоналу нафтогазової галузі України – головна умова збереження і нарощування її конкурентоздатності / Є. І. Крижанівський, А. П. Андибур, І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко // Нафтогазова галузь України. Науково-виробничий журнал. – № 4(10). – К.: НАК «Нафтогаз України», 2014. – С. 3–8.

357. Цілі розвитку тисячоліття. Україна-2010. Національна доповідь. – Міністерство економіки України, 2010. – 107 с.

358. Закон України «Про післядипломну освіту» (Проект). – [Електронний ресурс]. Офіційний веб-сайт МОН України. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1381224620/>

359. Персонал и социальная ответственность. – [Електронний ресурс]. Роснефть. Годовой отчет – 2013. – Режим доступу: <http://www.rosneft.ru/docs/report/2013/personnel/body.html>

360. Козак Ф. В. Реформування вищої нафтогазової освіти: проблеми і шляхи / Ф. В. Козак // Нафтогазова галузь України. – 2014. – №1. – С. 3–8.

361. «Збірник тематичних програм підвищення кваліфікації спеціалістів нафтогазової галузі на 2014 рік». – Івано-Франківськ: Вид-во ІФНТУНГ, 2013. – 82 с.

362. «Збірник тематичних програм підвищення кваліфікації спеціалістів нафтогазової галузі на 2015 рік». – Івано-Франківськ: Вид-во ІФНТУНГ, 2014. – 32 с.

363. Шпренгер Р. Восстание индивидуума. Почему мы обязаны полностью заново обдумать сущность управления / Райнхард Шпренгер // Пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2007. – 312 с.

Контент-аналіз генезису навчальних методів як основи розвитку людських
ресурсів
(опрацьовано та сформовано автором)

Рік і джерело	Автор або автори	Змістове поняття і базові положення	Сфера і мета використання
1	2	3	4
1927 [32]	Павлов І. П.	Вчення про умовні рефлекси	Розуміння причин поведінки
1929 [33]	Вайтгед А. Н.	Отримання і використання пасивних знань	Здатність вирішувати задачі
1932 [34]	Торндайк Е. Л.	Дія, яка винагороджується, найімовірніше, буде повторена	Пояснення доцільності позитивного оцінювання роботи
1950 [35]	Еріксон Е.	Психологічна модель особистості	Пояснення турботи про себе та інших
1953 [36]	Скіннер Б. Ф.	Оперантне навчання – це форма навчання, у якій правильна реакція або зміна поведінки підкріплюється й стає більш імовірною	Пояснення доцільності позитивного оцінювання роботи
1955 [37]	Келлі Дж. А.	Теорія побудови особистості (особистісні конструкти) - психологічні процеси, що дозволяють людям організовувати і зрозуміти події, які відбуваються у їхньому житті	Пояснення причин різної поведінки і характерних цінностей
1956 [38]	Блум Б. С., Енгельгарт М. Д., Ферст Е. Дж., Хілл В. Г., Кратвол Д. Р.	Таксономія пізнавальних навиків – ієрархія навчальних цілей за їх складністю: знання, розуміння, використання, аналіз, синтез, оцінювання	Визначення потреб у навчанні, плануванні та оцінюванні
1962 [39]	Фітс П. М., Петерсон Дж. Р., Дж. Волп	Встановлення трьох етапів набуття необхідних знань: когнітивного, асоціативного і автономного	Дозволяє поетапно оцінювати розвиток навиків
1963 [40]	Гарднер М.	Самооновлення – зацікавленість у пізнанні та розвитку як захоплення і необхідність протягом всього життя людини	Пояснення мотивації до саморозвитку особи
1963 [41]	Харрісон Р.	Захисні механізми, які унеможливають інтенсифікацію навчання	Врахування наявності захисту і розуміння цілей його існування

Продовження додатка А

1	2	3	4
1965 [42]	Реванс Р.	Система «бета» навчання дією: огляд, гіпотеза, експеримент, аудит, аналіз	Вирішення задач, побудова мереж і розуміння процесу
1968 [43]	Перрі В. Дж.	Континуум інтелектуального і етичного розвитку	Усвідомлення стадії, на якій знаходиться розвиток особистості
1969 [44]	Ліппіт Г. Л.	Оновлення організації через навчання	Забезпечення організаційного розвитку
1970 [45]	Ган Р. М.	Навчання як реакція на мотиватори, ланцюгова реакція і розв'язок задач	Розв'язок задач
1972 [46]	Бейтсон Г.	Дейтеронавчання – здатність вчитися навчатися	Навчання навчатися
1977 [47]	Мезіров Ж.	Трансформація особистості. У процесі навчання з'являється нова інтерпретація попереднього досвіду, яка відкриває нові можливості для входження в суспільне життя у новій якості	Пояснення мотивації до саморозвитку особи
1978 [48]	Аргіріс К., Шен Д. А.	Одноконтурне та двоконтурне навчання – на додаток до виявлення і виправлення помилок, організація модифікує існуючі норми, що визначають результативну діяльність	Саморозвиток, визначення проблем, які необхідно вирішити
1980 [49]	Бінстед Д. С.	Ланкастерська модель взаємного навчання у трьох формах: сприйняття та формування інформації, дослідження, осмислення	Розробка та реалізація навчання чи розвитку, використання для планування та оцінювання
1980 [50]	Ноулз М. С.	Андрагогіка – модель навчання дорослих, де провідну роль в процесі навчання грає не вчитель, а учень – виявлення, систематизація, формалізація особистого досвіду людини, коректування і поповнення її знань	Аналіз того, як менеджери забезпечують можливості для навчання

Продовження додатка А

1	2	3	4
1981 [51]	Страангард Ф.	Модель змін у свідомості людини в процесі навчання: несвідома некомпетентність, свідомі некомпетентність, свідомі компетентність, несвідома компетентність	Демонструє зміни, що відбуваються в свідомості людини в процесі навчання, та пояснює, чому виникають труднощі при потребі пояснити іншому те, що сам вмієш робити досконало
1983 [52]	Бургойн Дж. Г., Ходжсон В. Е.	Рівні навчання менеджерів: сприйняття даних, реалізація на підсвідомому рівні, осмислення явища в цілому	Розвиток кар'єри
1984 [53]	Колб Д. А., Рубін І. М., Макінтайр Дж. М.	Цикл навчання: конкретний досвід, рефлексивне спостереження, теоретичні концепції, застосування на практиці	Самопізнання дає розуміння необхідності урізноманітнення навчальних методів та інструментів
1986 [54]	Далоз Л.	Розвиток як послідовне вирішення усе ширших та глибших питань відносин особистості з навколишнім світом	Розвиток кар'єри, саморозвиток
1986 [55]	Дрейфус Х.Л., Дрейфус С. І., Атанасіо Т.	Модель набуття навичок і підвищення майстерності: початківець, досвідчений початківець, компетентний працівник, професійний працівник, фахівець (експерт)	Дозволяє поетапно оцінювати розвиток навичок та професіоналізму
1988 [56]	Мамфорд А.	Перешкоди для ефективного навчання: культурні, емоційні, мотиваційні, когнітивні, інтелектуальні, експресивні, ситуаційні, фізичні тощо	Впливає на процеси планування та реалізації навчання, реорганізації навчальних заходів та наставництва
1988 [57]	Педлер М.	Кожна наступна фаза навчання та розвитку є складнішою та втілює всі попередньо пройдені фази розвитку	Визначення послідовності навчання

Продовження додатка А

1	2	3	4
1990 [58]	Сенге П. М.	Елементи «організації, яка навчається» (Learning Organization): особисте вдосконалення, інтелектуальні моделі, побудова спільного бачення, командне навчання, системне мислення	Розвиток організації, її спроможність до безперервного навчання
1991 [59]	Лейв Ж., Венгер Е.	Ситуаційне навчання, легітимна периферійна участь, «спільнота практиків» (Community of practice)	Розуміння процесу навчання як участі у спільній діяльності, переймаючи правила та навички поведінки і мислення, прийняті у даній спільноті
1991 [60]	Ходжеттс Р. М.	Крива навчання: S-подібна крива показує залежність між продуктивністю людини і часом, витраченим на навчання. Складається з трьох етапів: повільний початок навчання, швидке прискорення і плато навчання	Вірне визначення моменту необхідності підвищення кваліфікації
1992 [61]	Хані П., Мамфорд А.	Стилі навчання та поведінки: активісти, теоретики, віддзеркалювачі, прагматики	Самопізнання, планування та проведення навчання з урахуванням індивідуальності працівників
1994 [62]	Меггінсон Д.	Матриця планового і спонтанного навчання: «соня», «воїн», «авантюрист», «мудрець»	Саморозвиток, практика безперервного навчання
1996 [63]	Педлер М., Еспінволл К.	Чотири види навчання: навички та здібності, пов'язані із знаннями; компетентність; розвиток особистості; партнерське дослідження	Організаційне навчання
1996 [64]	Гоулмен Д.	Емоційний розум, інтелект (emotional intelligence) як розумне використання власних емоцій: емпатія, інтуїція, творчість, гнучкість, управління стресом, лідерство, навички міжособистісного спілкування тощо	Здатність людини керувати собою та своїми відносинами з навколишнім середовищем

Продовження додатка А

1	2	3	4
1997 [65]	Педлер М., Бургойн Дж., Бойделл Т.	Організація, яка навчається (learning organisation), сприяє навчанню всіх її членів та безперервно трансформується. Три етапи еволюції: виживання, адаптація та стійкість компанії	Організаційний розвиток
1997 [66]	О'Коннор Дж., Макдермотт І.	Контурне мислення, цикли зворотного зв'язку, навчання як система	Забезпечення професійного розвитку працівника та організації в цілому
2000 [67]	Бейтсон Г.	П'ять рівнів навчання, де кожний наступний рівень включає в себе попередній і вводиться як можливість внесення змін на попередній рівень (навчання навчанню)	Навчання та розвиток груп та особистостей
2002 [68]	Бірд К., Уілсон Дж.	«Кодовий замок» навчання: модель поєднує психологічні, педагогічні, емпіричні та освітні елементи	Ілюстрація моделі із багатьох складових, які можуть бути використані, щоб відкрити навчальний потенціал
2003 [69]	Меггінсон Д., Уітекер В.	Цикл безперервного професійного розвитку: самооцінка, плани і пріоритети, дія, аналіз	Навчання, орієнтоване на забезпечення професійного росту
2006 [70]	Вік К., Поллок Р., Джефферсон А.	Шість дисциплін: від знань до бізнес-результатів	Навчання спрямоване на використання на робочому місці
2010 [71]	Піетерсен В.	Стратегічне навчання є управління процесом, який створює цикл постійних відкриттів та впроваджень: аналіз ситуації, прийняття стратегічних рішень, підбір необхідних заходів, виконання планів	Навчання як безперервний процес

Показники рівня розвитку персоналу Охтирське УБР
(сформовано автором на основі статистичної звітності)

Показник	Джерело	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність штатних працівників, осіб	№6-ПВ р.12010	746	661	600	502	453
у тому числі: з вищою освітою	№6-ПВ р.12080	207	163	156	130	107
мають науковий ступінь	№6-ПВ р.12170	0	0	0	0	0
винахідники і раціоналізатори	№6-ПВ р.12180	0	0	0	0	0
Кількість прийнятих працівників, осіб	№1-ПВ р.3020	23	20	1	15	2
Кількість звільнених працівників, осіб	№1-ПВ р.3040	107	105	62	113	51
Фонд оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.5010	25397,2	27751,1	24876,8	26430,6	25330,7
Загальний річний розмір надбавок, премій та винагород працівників, тис. грн.	№6-ПВ р.5030+ р.5060	1206,3	1231,8	1211,5	1170,2	1164,1
Кількість працівників, які пройшли проф. навчання та перепідготовку, осіб	№6-ПВ р.13010+ р.13080+ р.13090	5	3	35	78	107
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.13020	5	3	34	78	107
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.13050	0	0	1	0	0
навчались за кордоном	№6-ПВ р.13090	0	0	0	0	0
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	№6-ПВ р.14010+ р.14040	146	173	57	155	153
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.14020	70	160	34	81	135
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.14030	76	13	23	74	18
навчались за кордоном	№6-ПВ р.14040	0	0	0	0	0

Продовження додатка Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.9010	356,8	418,3	450,9	380,6	366,4
з них витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	№1-ПВ р.9050	51,5	139,9	92,9	125,7	202,1
Чисельність працівників за категоріями, осіб	Звіт під-ва					
- керівники		80	76	74	67	61
- фахівці		77	75	73	61	56
- технічні службовці		4	3	1	1	1
- робітники		636	507	452	373	335

Показники рівня розвитку персоналу Прилуцьке УБР
(сформовано автором на основі статистичної звітності)

Показник	Джерело	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність штатних працівників, осіб	№6-ПВ р.12010	704	624	561	529	503
у тому числі: з вищою освітою	№6-ПВ р.12080	185	154	140	118	106
мають науковий ступінь	№6-ПВ р.12170	0	0	0	0	0
винахідники і раціоналізатори	№6-ПВ р.12180	0	0	0	0	0
Кількість прийнятих працівників, осіб	№1-ПВ р.3020	55	26	11	26	30
Кількість звільнених працівників, осіб	№1-ПВ р.3040	86	103	74	58	56
Фонд оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.5010	24837,8	27149,9	25484,3	27828,3	29385,5
Загальний річний розмір надбавок, премій та винагород працівників, тис. грн.	№6-ПВ р.5030+ р.5060	1219,3	1227,4	1203,7	1270,3	1247,2
Кількість працівників, які пройшли проф. навчання та перепідготовку, осіб	№6-ПВ р.13010+ р.13080+ р.13090	27	29	27	2	11
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.13020	27	29	27	2	11
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.13050	0	0	0	0	0
навчались за кордоном	№6-ПВ р.13090	0	0	0	0	0
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	№6-ПВ р.14010+ р.14040	210	184	170	83	192
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.14020	126	160	127	61	117
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.14030	84	24	43	22	75
навчались за кордоном	№6-ПВ р.14040	0	0	0	0	0

Продовження додатка Б.2

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.9010	301,8	378,3	261,9	306,7	356,4
з них витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	№1-ПВ р.9050	27,9	12,4	49,6	1,7	77,3
Чисельність працівників за категоріями, осіб	Звіт під-ва					
- керівники		71	71	63	62	55
- фахівці		81	81	75	70	63
- технічні службовці		4	4	2	2	2
- робітники		548	548	421	395	383

Показники рівня розвитку персоналу Прикарпатське УБР
(сформовано автором на основі статистичної звітності)

Показник	Джерело	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність штатних працівників, осіб	№6-ПВ р.12010	2446	2266	2060	1894	1643
у тому числі: з вищою освітою	№6-ПВ р.12080	632	578	541	513	464
мають науковий ступінь	№6-ПВ р.12170	3	3	3	3	3
винахідники і раціоналізатори	№6-ПВ р.12180	0	0	0	0	0
Кількість прийнятих працівників, осіб	№1-ПВ р.3020	96	68	25	11	5
Кількість звільнених працівників, осіб	№1-ПВ р.3040	299	248	231	177	256
Фонд оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.5010	93834,0	101433,5	99413,2	103880,1	96962,0
Загальний річний розмір надбавок, премій та винагород працівників, тис. грн.	№6-ПВ р.5030+ р.5060	52518,2	56361,7	53219,1	53976,0	51095,9
Кількість працівників, які пройшли проф. навчання та перепідготовку, осіб	№6-ПВ р.13010+ р.13080+ р.13090	90	90	35	41	29
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.13020	88	90	35	36	29
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.13050	2	0	0	5	0
навчались за кордоном	№6-ПВ р.13090	0	0	0	0	0
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	№6-ПВ р.14010+ р.14040	830	677	386	634	414
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.14020	418	304	205	330	221
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.14030	412	373	181	304	193
навчались за кордоном	№6-ПВ р.14040	0	0	0	0	0

Продовження додатка Б.3

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.9010	1019,3	1327,8	1015,7	2255,3	1341,2
з них витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	№1-ПВ р.9050	266,9	355,2	328,5	380,1	383,1
Чисельність працівників за категоріями, осіб	Звіт під-ва					
- керівники		267	256	237	219	197
- фахівці		241	231	221	210	195
- технічні службовці		21	20	16	11	9
- робітники		1933	1800	1651	1496	1334

Показники рівня розвитку персоналу НГВУ «Долинонафтогаз»
(сформовано автором на основі статистичної звітності)

Показник	Джерело	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність штатних працівників, осіб	№6-ПВ р.12010	1945	1936	1872	1830	1773
у тому числі: з вищою освітою	№6-ПВ р.12080	436	453	466	466	487
мають науковий ступінь	№6-ПВ р.12170	1	1	2	2	2
винахідники і раціоналізатори	№6-ПВ р.12180	0	0	0	0	0
Кількість прийнятих працівників, осіб	№1-ПВ р.3020	42	52	32	34	56
Кількість звільнених працівників, осіб	№1-ПВ р.3040	86	61	96	76	113
Фонд оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.5010	78723,1	87659,9	98762,2	111425,1	114511,8
Загальний річний розмір надбавок, премій та винагород працівників, тис. грн.	№6-ПВ р.5030+ р.5060	33850,9	31557,6	37529,6	41227,3	43514,4
Кількість працівників, які пройшли проф. навчання та перепідготовку, осіб	№6-ПВ р.13010+ р.13080+ р.13090	161	53	125	73	76
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.13020	158	53	124	73	76
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.13050	3	0	1	0	0
навчались за кордоном	№6-ПВ р.13090	0	0	0	0	0
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	№6-ПВ р.14010+ р.14040	449	959	243	297	474
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.14020	243	506	152	156	259
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.14030	206	453	91	141	215
навчались за кордоном	№6-ПВ р.14040	0	0	0	0	0

Продовження додатка Б.4

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.9010	776,2	763,4	891,5	903,0	911,6
з них витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	№1-ПВ р.9050	173,3	290,8	279,5	388,1	471,5
Чисельність працівників за категоріями, осіб	Звіт під-ва					
- керівники		165	166	158	160	150
- фахівці		227	209	207	208	192
- технічні службовці		23	21	21	20	17
- робітники		1545	1540	1486	1442	1414

Показники рівня розвитку персоналу НГВУ «Полтаванафтогаз»
(сформовано автором на основі статистичної звітності)

Показник	Джерело	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність штатних працівників, осіб	№6-ПВ р.12010	2383	2329	2320	2283	2218
у тому числі: з вищою освітою	№6-ПВ р.12080	438	441	503	493	496
мають науковий ступінь	№6-ПВ р.12170	2	2	2	2	2
винахідники і раціоналізатори	№6-ПВ р.12180	0	0	0	0	0
Кількість прийнятих працівників, осіб	№1-ПВ р.3020	99	70	160	40	96
Кількість звільнених працівників, осіб	№1-ПВ р.3040	204	123	169	77	161
Фонд оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.5010	79348,1	85825,8	76791,5	116830,9	110085,3
Загальний річний розмір надбавок, премій та винагород працівників, тис. грн.	№6-ПВ р.5030+ р.5060	31739,2	30039,0	27644,9	46532,3	41832,4
Кількість працівників, які пройшли проф. навчання та перепідготовку, осіб	№6-ПВ р.13010+ р.13080+ р.13090	71	100	87	72	58
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.13020	71	100	85	72	58
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.13050	0	0	2	0	0
навчались за кордоном	№6-ПВ р.13090	0	0	0	0	0
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	№6-ПВ р.14010+ р.14040	285	387	383	388	321
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.14020	284	387	261	388	321
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.14030	1	0	122	0	0
навчались за кордоном	№6-ПВ р.14040	0	0	0	0	0

Продовження додатка Б.5

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.9010	603,2	649,3	652,0	875,8	819,6
з них витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	№1-ПВ р.9050	0,2	0	44,7	0	0
Чисельність працівників за категоріями, осіб	Звіт під-ва					
- керівники		185	186	194	181	170
- фахівці		262	256	263	269	226
- технічні службовці		19	17	17	15	15
- робітники		1917	1870	1846	1818	1807

Показники рівня розвитку персоналу НГВУ «Охтирканافتогаз»
(сформовано автором на основі статистичної звітності)

Показник	Джерело	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність штатних працівників, осіб	№6-ПВ р.12010	3919	3906	3705	3600	3519
у тому числі: з вищою освітою	№6-ПВ р.12080	1006	1018	982	878	860
мають науковий ступінь	№6-ПВ р.12170	4	4	4	4	4
винахідники і раціоналізатори	№6-ПВ р.12180	3	3	2	2	2
Кількість прийнятих працівників, осіб	№1-ПВ р.3020	239	330	84	103	188
Кількість звільнених працівників, осіб	№1-ПВ р.3040	345	343	285	208	269
Фонд оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.5010	136729,0	154520,9	162797,5	169900,1	158918,6
Загальний річний розмір надбавок, премій та винагород працівників, тис. грн.	№6-ПВ р.5030+ р.5060	61439,2	62603,4	65267,1	59303,1	58613,3
Кількість працівників, які пройшли проф. навчання та перепідготовку, осіб	№6-ПВ р.13010+ р.13080+ р.13090	59	46	44	180	196
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.13020	59	46	44	178	195
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.13050	0	0	0	2	1
навчались за кордоном	№6-ПВ р.13090	0	0	0	0	0
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	№6-ПВ р.14010+ р.14040	447	689	544	440	252
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.14020	239	402	351	212	135
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.14030	208	287	193	228	117
навчались за кордоном	№6-ПВ р.14040					

Продовження додатка Б.6

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.9010	1360,2	1512,1	1589,1	1607,8	1454,4
з них витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	№1-ПВ р.9050	152	297,6	232,2	403,7	331,3
Чисельність працівників за категоріями, осіб	Звіт під-ва					
- керівники		303	304	299	294	292
- фахівці		406	406	395	386	375
- технічні службовці		30	32	30	27	26
- робітники		3180	3164	2981	2893	2826

**Показники рівня розвитку персоналу НДПІ ПАТ «Укрнафта»
(сформовано автором на основі статистичної звітності)**

Показник	Джерело	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність штатних працівників, осіб	№6-ПВ р.12010	554	557	537	526	520
у тому числі: з вищою освітою	№6-ПВ р.12080	480	486	471	462	459
мають науковий ступінь	№6-ПВ р.12170	21	22	22	22	23
винахідники і раціоналізатори	№6-ПВ р.12180	36	35	35	35	35
Кількість прийнятих працівників, осіб	№1-ПВ р.3020	24	16	10	16	23
Кількість звільнених працівників, осіб	№1-ПВ р.3040	22	27	30	27	29
Фонд оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.5010	23527,1	25492,9	28601,8	31663,6	33323,8
Загальний річний розмір надбавок, премій та винагород працівників, тис. грн.	№6-ПВ р.5030+ р.5060	2993,7	1361,4	2237,9	2297,7	2705,3
Кількість працівників, які пройшли проф. навчання та перепідготовку, осіб	№6-ПВ р.13010+ р.13080+ р.13090	0	0	0	0	0
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.13020	0	0	0	0	0
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.13050	0	0	0	0	0
навчались за кордоном	№6-ПВ р.13090	0	0	0	0	0
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, осіб	№6-ПВ р.14010+ р.14040	31	35	40	83	67
у тому числі: безпосередньо на виробництві	№6-ПВ р.14020	8	14	5	12	8
у навчальних закладах різних типів за договорами	№6-ПВ р.14030	23	21	35	71	59
навчались за кордоном	№6-ПВ р.14040	0	0	0	0	0

Продовження додатка Б.7

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, тис. грн.	№1-ПВ р.9010	3124,8	3005,7	3287,8	3764,8	3854,5
з них витрати на професійне навчання працівників, тис. грн.	№1-ПВ р.9050	88,1	50,5	80,0	314,5	154,2
Чисельність працівників за категоріями, осіб	Звіт під-ва					
- керівники		99	101	98	98	97
- фахівці		411	415	399	386	381
- технічні службовці		4	2	2	2	2
- робітники		40	39	38	40	40

АНКЕТА
щодо ефективності організації та проведення заходів
з навчання та розвитку персоналу підприємства

Дата опитування: _____

Організація: _____

Посада: _____

Освіта: _____

1. Яка форма проведення навчання персоналу на Вашу думку є найефективнішою?

- безпосередньо на виробництві
- у навчальних закладах за договорами
- інше _____

2. Чи планується сума витрат на навчання , перепідготовку працівників у загальному бюджеті Вашого підприємства на наступний період (рік)?

- так
- ні
- інше _____

3. Робота з розвитку персоналу на Вашому підприємстві проводиться:

- систематично
- у разі необхідності
- інше _____

4. Які заходи з навчання та розвитку працівників проводяться на Вашому підприємстві?

- семінари , тренінги
- атестація
- оцінювання на базі професійних компетенцій
- участь у конференціях, виставках, ярмарках
у тому числі за кордоном _____
- стажування працівників
у тому числі за кордоном _____
- інше _____

5. Чи задовольняє Вас організація та обсяг проведення заходів щодо навчання і розвитку працівників на Вашому підприємстві?

- так
- ні
- інше _____

6. Ваші пропозиції щодо покращення роботи з навчання і розвитку персоналу на підприємстві: _____

Дякуємо за співпрацю!